

MAXIMES



Een collectie voor het werk

Muel Kaptein

Maximes

Een collectie voor het werk

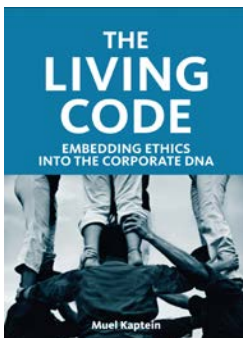
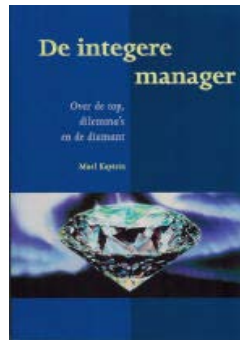
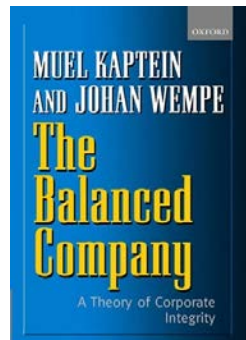
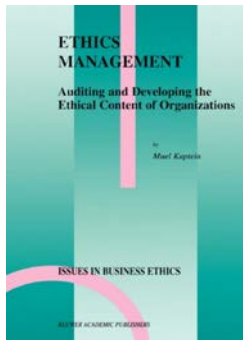
Foto op voorkant: Maximes zijn 'food for thought'.

De paperback versie van dit boek is verkrijgbaar via de websites van
Amazon Frankrijk, Amazon Duitsland, Amazon Italië,
Amazon Japan, Amazon Spanje, Amazon UK en Amazon USA.

Dit boek is gelijktijdig in het Engels verschenen onder de titel
'Maxims: A collection for work'.

Copyright tekst © Muel Kaptein
Copyright foto's © KPMG International
Alle rechten voorbehouden
Eerste uitgave Juni 2019
ISBN 9781096051732

Andere boeken van de auteur zijn:



Inhoudsopgave

Introductie	i		<i>Maxime:</i>
		5.4 Collegialiteit	131
	<i>Maxime:</i>	5.5 Gedrag	136
1. Wat is ethiek	1	6. Duurzaamheid	
2. Belang van ethiek	11	6.1 Verantwoordelijkheid	151
3. Ontwikkeling van ethiek		6.2 Empathie	156
3.1 Verbetering van ethiek	31	6.3 Rechtvaardigheid	161
3.2 Omgang met ethische dilemma's	46	6.4 Productintegriteit	181
3.3 Omgang met verleidingen en druk	56	6.5 Prudentie	186
4. Authenticiteit		7. Openheid	
4.1 Zelfbewustzijn	76	7.1 Transparantie	196
4.2 Zelfkennis	81	7.2 Oprechtheid	206
4.3 Zelfreflectie	86	7.3 Eerlijkheid	211
4.4 Zelfregulering	91	7.4 Bespreekbaarheid	221
5. Betrouwbaarheid		7.5 Aanspreekbaarheid	226
5.1 Compliance	106	8. Leiderschap	
5.2 Consistentie	111	8.1 Voorbeeldgedrag	231
5.3 Moed	116	8.2 Proactiviteit	241

Introductie

Dit boek bevat 250 maximes over ethiek in het werk. Een voorbeeld daarvan is de maxime “Integriteit kun je niet kopen, alleen verkopen.” Iedere maxime is voorzien van een toelichting en foto. Waarom heb ik voor deze opzet gekozen en hoe is dit boek te gebruiken?

Waarom maximes?

Een maxime is een korte uitdrukking van een algemene waarheid, principe of norm. Maximes zijn stelregels en leefregels, gezegden en spreuken, woordspelingen en stellingen. Maximes zijn, zoals de filosoof Immanuel Kant stelt, de beginselen van ons gedrag, de praktische grondregels op basis waarvan we handelen.

Maximes zijn belangrijk voor ethiek in het werk omdat ze ons vertellen wat ethiek in het werk is en ons adviseren wat we wel en niet op het werk behoren te doen. Omdat maximes kort zijn, zijn ze gemakkelijk te onthouden en heeft men ze paraat als ze nodig zijn, zoals wanneer men wordt geconfronteerd met een dilemma, een vervelende vraag of een sterke verleiding. Tegelijkertijd zijn maximes rijk, omdat ze veel ervaring en bewijsmateriaal in zich bergen, en geven daarom stof tot nadenken, discussie en inspiratie.

Waarom 250 maximes?

Het aantal van 250 maximes maakt het mogelijk om een jaarlang iedere werkdag een nieuwe maxime te

lezen (uitgaand van een week van vijf werkdagen en een jaar met slechts twee weken vakantie). Als dit boek hiervoor wordt gebruikt, is het wellicht handig het boek op een plaats te leggen waar het dagelijks makkelijk ter hand kan worden genomen en niet is te missen, zoals naast het bed, bij de computer of op het bureau. Het boek kan natuurlijk ook op andere manieren worden gebruikt, bijvoorbeeld door iedere vergadering en bijeenkomst op het werk te beginnen met het lezen van een maxime.

Waarom deze maximes?

Ik heb deze maximes geselecteerd omdat ik vind dat ze belangrijke uitdrukkingen zijn van wat ethiek op het werk betekent en wat nodig is om ethisch te werken. Een deel van de maximes is afkomstig uit eerdere publicaties van mij, de rest is nieuw. Ik heb ervaren in gesprekken, lezingen en workshops dat (veel) mensen de (meeste) maximes uit dit boek waarderen. Ze zien de maximes als bruikbaar omdat ze aanzetten tot bezinning, gedachtenvorming en discussie. Om de maximes zo bruikbaar mogelijk te maken, beschrijf ik steeds kort de betekenis ervan.

Waarom in deze volgorde?

De maximes staan los van elkaar en vormen niet een geheel. Wel heb ik de maximes die (ongeveer) over hetzelfde onderwerp gaan geclusterd zodat de verschillen ertussen makkelijker zichtbaar worden. Daarnaast heb ik de clusters op een zekere volgorde

gezet. De volgorde van de maximes is dat de eerste clusters gaan over wat ethiek is en waarom het van belang is. Alle clusters daarna betreffen elk een ethische waarde. Iedere cluster bestaat uit een veelvoud van vijf maximes zodat een nieuw cluster altijd aan het begin van de werkweek staat. En, handig voor degenen die per dag een maxime lezen, onderaan iedere pagina staan het week- (W) en dagnummer (D). Vanzelfsprekend kunt u de maximes ook willekeurig lezen en eventueel met potlood aangeven wanneer u een maxime heeft bestudeerd.

Waarom met foto's?

Om de maximes kracht bij te zetten heb ik iedere maxime voorzien van een foto. Een foto kan immers meer zeggen dan duizend woorden. Een foto kan de boodschap en essentie van een maxime effectiever overbrengen dan platte tekst omdat een foto – in de regel – meer informatie bevat, meer tot de verbeelding spreekt en gemakkelijker kan worden onthouden. Door het combineren van de tekst van een maxime met een foto, hoop ik dat de maximes zelfs nog meer zeggen.

Waarom deze maximes voor mij?

De combinatie van een maxime, foto en uitleg geeft

u hopelijk voldoende inspiratie tot reflectie.

Vragen die u zichzelf per maxime kunt stellen zijn:

- *Begrijp* ik wat deze maxime betekent en wat de relatie is tussen de maxime en de foto?
- *Onderschrijf* ik de maxime, en zo niet, wat voor maxime maak ik er dan van voor mijzelf?
- Is de maxime *bruikbaar* voor mij en ga ik deze toepassen? Bijvoorbeeld, impliceert de maxime dat ik iets moet veranderen, en zo ja, wanneer en hoe? Of zal ik deze maxime in gedachten houden voor toekomstige situaties?
- Ga ik de maxime *delen* met iemand, omdat deze mogelijk relevant is voor deze persoon of omdat ik deze maxime met deze persoon wil bespreken?

Om de maximes gemakkelijk te verspreiden, is iedere maxime los en gratis vanaf internet te downloaden.

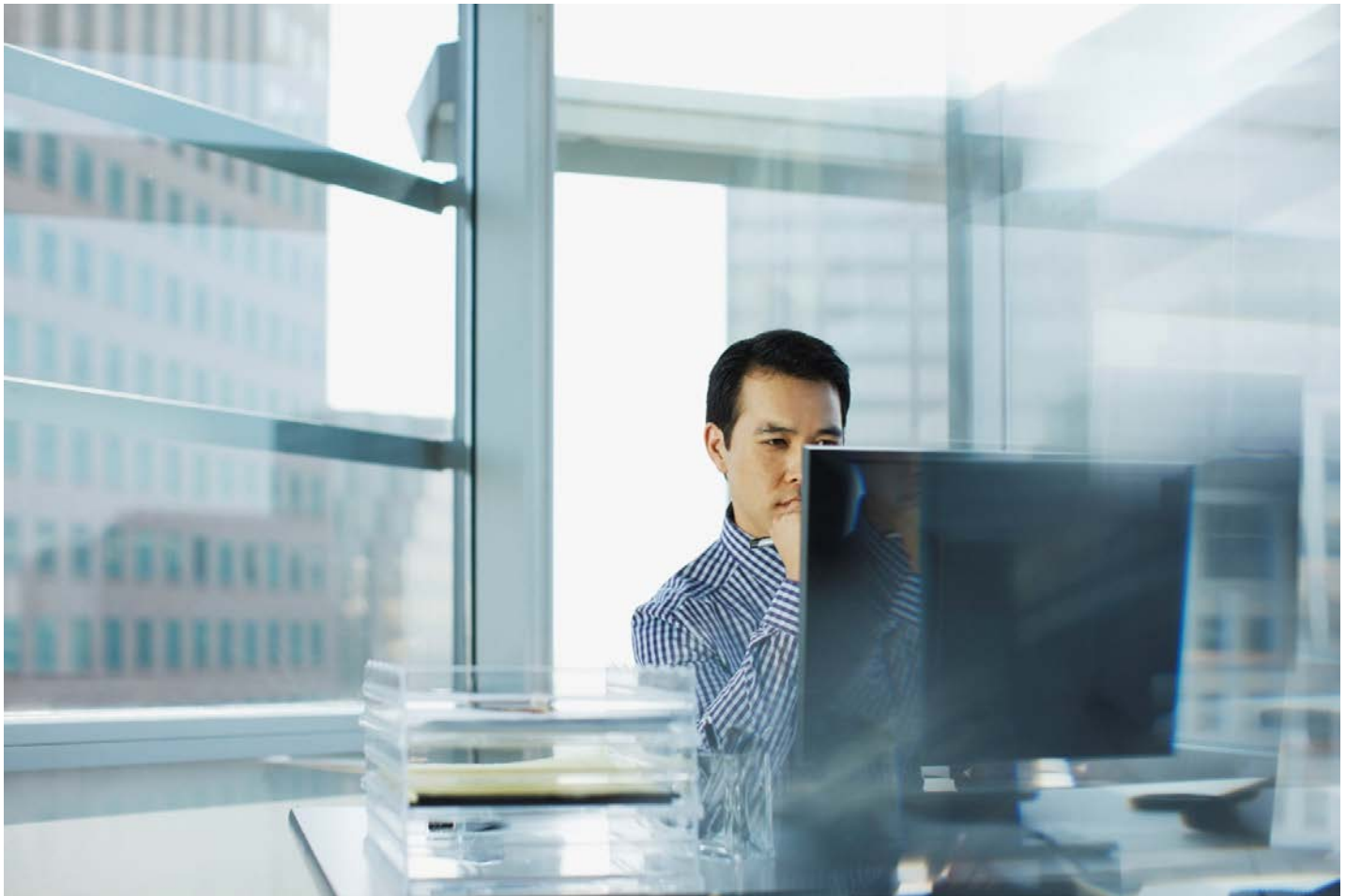
Waarom dit boek?

Ik heb dit boek gemaakt in de hoop dat de maximes voor iedere lezer een bron van inspiratie zijn tot zowel reflectie (wat ethiek is) als toepassing (wat ethiek beoogt). Ik wens u dit van harte toe. En mocht u suggesties hebben ter inhoudelijke verbetering van de maximes, dan hoor ik dat graag.

Muel

1.

Wat is ethiek



Integriteit is het goede goed doen
zelfs als iedereen of niemand meekijkt.

Integriteit is het juiste juist doen ongeacht of er
niemand meekijkt (en men dus het verkeerde kan
doen zonder dat er iemand achter komt) of juist
iedereen meekijkt (en men onder druk staat om te
doen wat iedereen verwacht, zelfs als het verkeerde
wordt verwacht). Dus integer gedrag laat zich niet
leiden door of en hoeveel mensen ervan weten.



Het gaat er niet alleen om
de juiste persoon op de juiste plek en de juiste tijd te zijn,
maar ook om dan het juiste juist te doen.

Als men zegt dat men de juiste persoon
op de juiste plek en het juiste moment
is, dan zegt dat nog niets. Of men de
juiste persoon is moet zich wel
manifesteren in dat men het juiste op de
juiste manier doet. Persoon, plaats en
gedrag moeten immers samenvallen.



Wat ethisch is hangt af van de situatie,
maar de situatie bepaalt niet wat ethisch is.

In het bepalen van wat goed en verkeerd is, is het wenselijk om rekening te houden met de context, zoals het land, het tijdvak en maatschappelijke ontwikkelingen. Daarvan is de moraal immers mede afhankelijk. Dit mag er echter niet toe leiden dat de context bepaalt wat goed en verkeerd is, want dan volgt de ethiek de context en is de context per definitie goed. Ethiek zou dan geen functie hebben. Daarom is het ethisch om rekening te houden met de context en tegelijkertijd op een eigenstandige, onafhankelijke en objectieve wijze te komen tot opvattingen over wat goed en verkeerd is.



Recht is recht, ook al vindt iedereen het krom.
Krom is krom, ook al vindt iedereen het recht.

Wat ethisch gezien goed of verkeerd is, hangt niet af van
de goedkeuring of afkeuring door anderen. Anderen
kunnen immers een ethisch gezien verkeerd standpunt
hebben. Iets is ethisch gezien goed of verkeerd, omdat het
op zichzelf en op objectieve gronden goed of verkeerd is.
Ethiek is niet een kwestie van stemmen en tellen.



Wat onethisch is blijft onethisch,
zelfs als iedereen het doet.

Het gedrag van anderen kan nooit bepalen wat ethisch of onethisch is. Zelfs als iedereen het doet, maakt dit het nog niet ethisch. En zelfs als niemand het doet, maakt dit het nog niet onethisch. Uit wat is kan niet worden afgeleid wat behoort omdat ethiek juist normatief is – het schrijft voor wat in de praktijk (on)wenselijk is – in plaats van descriptief – de praktijk beschrijft wat (on)wenselijk is.



Ethiek begint
waar de wet stopt.

Het zich aan de wetten en regels houden is in zekere zin geen ethiek omdat het ‘gewoon’ naleving is van iets wat wordt opgelegd. Er wordt niet van mensen verwacht dat ze zich afvragen of ze zich wel aan de wetten en regels gaan houden dan wel dat ze een eigen en afwijkende interpretatie daaraan geven. Maar daar waar er geen regels en wetten gelden, is er vrijheid en autonomie en wordt ethiek des te belangrijker: want hier kan men niet de wetten en regels gebruiken om te weten wat goed en fout is, maar is het de ethiek, als zijnde de reflectie op wat goed en fout is, die bepaalt wat goed en fout is.



Ethiek gaat niet over wat is *of* wat kan,
maar over wat behoort *en* wat kan.

De praktijk kan niet de rechtvaardiging bieden voor wat ethisch gezien goed en verkeerd is. Wat goed en verkeerd is staat los van de praktijk. Dit zou anders betekenen dat de praktijk (wat is *of* wat mogelijk is) altijd ethisch is. Dit is niet het geval. Ethiek stelt de normen die gaan over wat behoort. Deze normen zijn dan de richtsnoeren voor het beoordelen en eventueel verbeteren van de praktijk. Daarbij vraagt ethiek niet het onmogelijke, dat zou namelijk onredelijk, onverantwoord en onethisch zijn, maar wel wat mogelijk, reëel en haalbaar is.



Iedere techniek en technologie kan ten goede of ten kwade worden gebruikt.
Onze ethiek bepaalt wat het wordt.

Instrumenten zijn instrumenteel en hebben geen ethiek in zichzelf. Ze zijn amoreel. Of instrumenten ten goede of ten kwade worden ingezet, hangt af van de ethiek van de makers en gebruikers. Hun ethiek beïnvloedt namelijk of, wanneer en hoe zij de instrumenten inzetten, dat doen de instrumenten niet zelf (zelfs niet slimme robots want het zijn nog steeds mensen die ze maken en in- en uitzetten).



Wanneer ethisch gedrag simpel zou zijn, zou iedereen het doen.
Wanneer ethisch gedrag onmogelijk zou zijn, zou niemand het verwachten.

Ethiek is niet gemakkelijk, want als ethiek dat wel zou zijn,
zou iedereen ethisch zijn en zich zo gedragen; ethiek zou
niet nodig zijn omdat iedereen al ethisch is en zich zo
gedraagt. Tegelijkertijd vraagt ethiek niet het onmogelijke,
want als ethiek onmogelijk zou zijn, zou niemand ethisch
zijn en zich zo gedragen en zou ethiek niet nodig zijn
omdat het voor niemand haalbaar is.



Bedrijfsethiek is de anatomie
van het bedrijfsgeweten.

Bedrijfsethiek als wetenschap bestudeert welke waarden en normen bedrijven zouden moeten hebben. Daarvoor is het nodig het huidige waarden- en normenbesef van bedrijven (hun geweten) te ontleden zodat er goed inzicht ontstaat in wat deze waarden en normen inhouden en waarom ze worden gehanteerd alvorens men zich kan afvragen of ze moreel wenselijk zijn. Dit ontleden is complex, omdat de echte waarden en normen van een bedrijf diep verstoppt en zeer uiteenlopend en veelzijdig kunnen zijn. Daarom is het een hele kunst, zelfs een leer, om goed te ontleden.

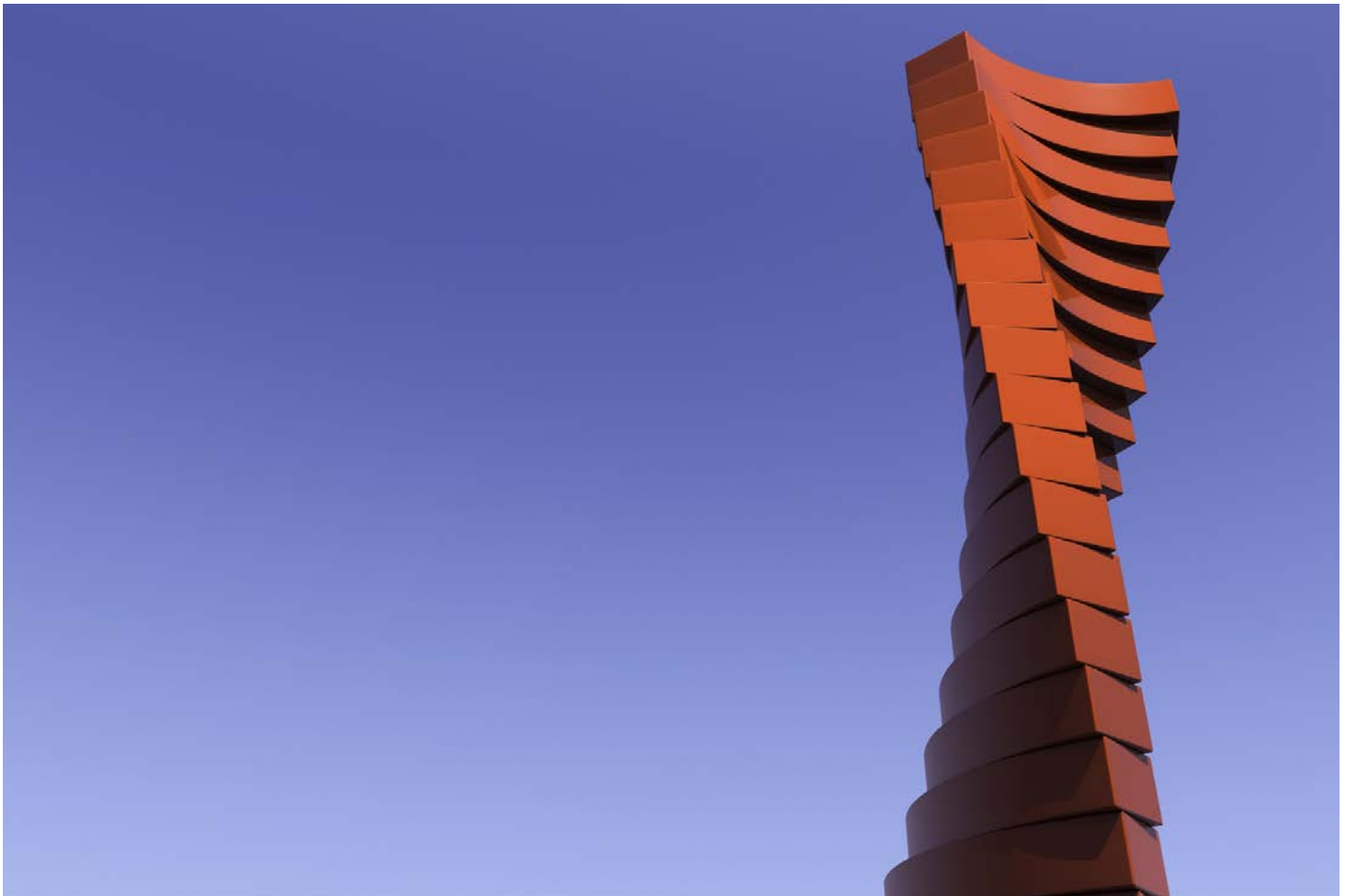
2.

Belang van ethiek



De paradox van integriteit:
men kan pas beseffen welke waarde integriteit heeft
als men het niet meer heeft.

Voor veel zaken geldt dat de waarde ervan pas duidelijk wordt als ze er niet meer zijn. Dit zijn dan vooral zaken waarvan men denkt dat ze vanzelfsprekend zijn, omdat ze er altijd al waren of men er weinig of niets voor heeft hoeven doen, zoals vrede, gezondheid en vriendschappen. Dit geldt ook voor integriteit. Als men van zichzelf al integer is, dan is de waarde ervan moeilijk voor te stellen en te beseffen. Tragisch is wel dat als men een gebrek aan integriteit nodig heeft om zich de waarde ervan te realiseren, het kwaad al is geschied en het veel moeite kost om de integriteit weer te herstellen.



Ethiek beperkt en bevrijdt.

Ethiek als de gewenste waarden en normen waaraan men zich behoort te houden heeft twee aan elkaar gerelateerde functies. Enerzijds beperkt ethiek het gedrag omdat niet al het mogelijke gedrag is geoorloofd; ethiek stelt grenzen aan het gedrag. Anderzijds verruimt ethiek het gedrag omdat deze grenzen ook voor anderen gelden en men dus elkaars grenzen dient te respecteren. Binnen deze grenzen ontstaan dan bijvoorbeeld keuzevrijheid, bewegingsvrijheid en privacy.



Integriteit is de hoogste waarde
in de samenleving, op het werk en thuis.

Integriteit is de belangrijkste deugd in de samenleving,
op het werk en in de privésfeer omdat het de koepeldeugd
van alle deugden is. Als koepeldeugd voert integriteit
de regie over de overige deugden: het zorgt voor samenhang
tussen de deugden, het verbindt de deugden en het
integreert de deugden tot een eenheid en heelijkheid.



$$\begin{aligned}\text{Integriteit} \times \text{Capaciteit} &= \text{Vertrouwen} \\ \text{Vertrouwen} \div \text{Integriteit} &= 0\end{aligned}$$

Vertrouwen ontstaat door het product – de vermenigvuldiging – van de wil om het goede te doen (integriteit) en de capaciteit om het goede kunnen doen. Hoe meer van beide, des te, verhoudingsgewijs, groter het vertrouwen. Echter, beide zijn (hoe minimaal ook) nodig om vertrouwen te creëren. Dit betekent dat vertrouwen niet kan bestaan zonder (iets van) integriteit; als er geen integriteit is, is er geen vertrouwen en dus is vertrouwen zonder integriteit niks, niets, ondenkbaar en onmogelijk.



Integriteit is een investering,
geen kostenpost.

Integriteit kan men zien als iets wat alleen maar kost: integer handelen kost tijd, geld, groei en plezier. Dit miskent echter de baten en opbrengsten van integriteit. Integriteit levert ook veel op, zoals voldoening, gemoedsrust, waardering en vertrouwen. Dat integriteit rendeert, moet juist leidend zijn zodat de inspanningen en opofferingen hiertoe niet als op zichzelf staand worden gezien maar ten behoeve van iets waardevols, waardoor de inspanningen en opofferingen gemakkelijker zijn op te brengen en te dragen.



Onderschat nooit de kracht van integriteit.

Integriteit geeft mensen kracht om het goede te doen. Het geeft immers motivatie en doorzettingsvermogen om het goede te doen. Integriteit is echter ook krachtig als mensen niet het goede doen. Mensen die de integriteit schenden worden met een beroep op integriteit aangesproken, in opspraak gebracht, vervolgd en bestraft. Integriteit laat niet met zich sullen en slaat hard of zelfs harder terug dan integriteit wordt geraakt.



Integriteit wint
wanneer je haar verliest.

De kracht van integriteit is dat mensen en organisaties die de integriteit schenden in opspraak komen en hun reputatie, zoals hun geloofwaardigheid en betrouwbaarheid, verliezen. Integriteit laat immers niet met zich sullen maar zegeviert als mensen en organisaties het verliezen.



Een schoon geweten geeft rust en vrede
omdat er niets is te verbergen en vrezen.

Een reden voor mensen om geen verkeerde dingen
te doen, is het behoud van een schoon geweten.
Een schoon geweten geeft namelijk rust en vrede:
men heeft geen knagend gevoel van binnen,
men hoeft niet bang te zijn voor de waarheid en
men kan zichzelf recht in de spiegel aankijken.



Het profijt van een vergrijp
verbleekt bij de pijn van het geweten.

De baten van wandaden zijn vaak van korte
duur, terwijl het geweten als gevolg van de
wandaden lang en intens kan blijven knagen.
Bijvoorbeeld één keer iets van het werk stelen
of één keer een collega intiem betasten,
is plezier voor even en ellende voor lang.



Het verkwanselen van integriteit is als
het verscheuren van een winnend jackpotlot.

Als het bezit van integriteit kostbaar
is of zelfs het meest kostbare,
dan is het onverstandig
en zelfs ronduit dom om
integriteit te verkwanselen.
Het is pure waardevernietiging.



De drie belangrijke maatstaven voor werk zijn
effectiviteit, efficiëntie en ethiek.
En de belangrijkste van deze is ethiek.

De drie belangrijke maatstaven voor werk zijn – de drie E's van –
effectiviteit (de mate waarin de doelen worden bereikt), efficiëntie
(de mate waarin met zo min mogelijke inzet de doelen worden bereikt) en
ethiek (de mate waarin de doelen en middelen moreel goed zijn). Ethiek is
daarvan de belangrijkste, omdat effectiviteit en efficiëntie alleen relevant zijn
als de nagestreefde doelen en ingezette middelen moreel goed zijn; anders
is namelijk ieder gehaald doel zinloos en iedere inspanning verspilling.



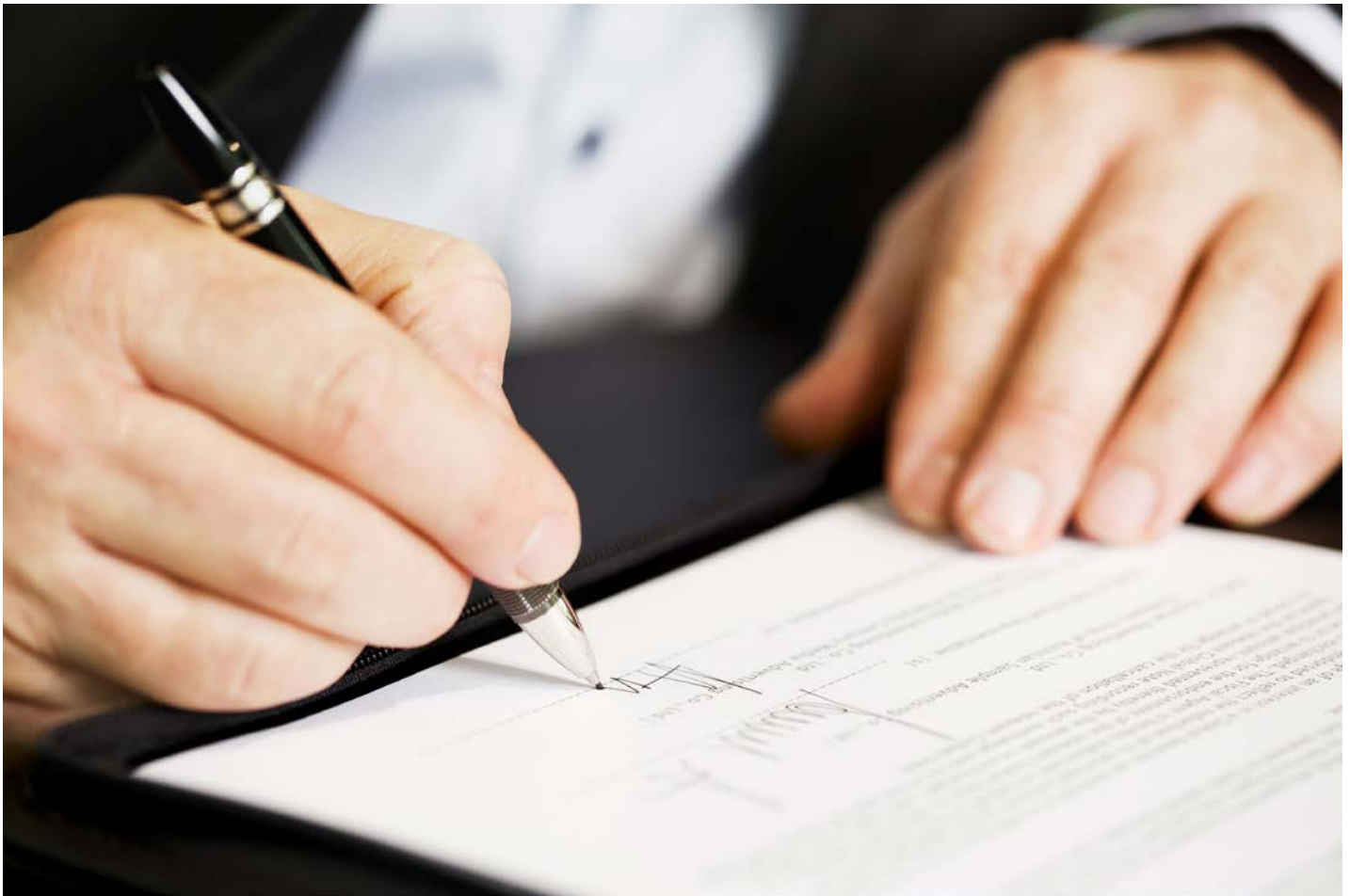
Er bestaan geen bedrijven zonder ethiek,
simpelweg omdat geen bedrijf kan bestaan zonder ethiek.

Als ethiek een noodzakelijke voorwaarde is
voor de levensvatbaarheid van een bedrijf,
dan betekent dit dat er zonder ethiek geen
bedrijf kan bestaan. Dit betekent dan dat er
geen bestaand bedrijf is zonder ethiek.



Ethiek omwille van de winst is geen ethiek.
Ethiek omwille van de ethiek is wel winst.

Ethisch handelen omdat het winstgevend is, is niet ethisch omdat er geen zuivere intentie is om ethisch te handelen, maar omdat ethiek instrumenteel wordt gebruikt voor eigen gewin. Echter, als er wel zuiver ethisch wordt gehandeld, dan is dit wel winstgevend omdat er dan sprake is van een intrinsieke motivatie om het goede te doen. Door deze intrinsieke motivatie trekt men anderen aan, geeft men anderen meer vertrouwen, stemt men hen positiever en vergroot men hun loyaliteit.



Vertrouwen is de basis van een contract,
terwijl wantrouwen de aanleiding is om er één te hebben.

Een contract kan niet werken als er geen vertrouwen is dat het contract inhoudelijk klopt, partijen zich eraan willen en gaan houden en bij contractbreuk de schade wordt vergoed. Zonder vertrouwen dus geen contract. Wantrouwen is echter de reden om een contract op te stellen. Want als alles en iedereen volledig te vertrouwen zou zijn, dan zouden contracten overbodig zijn omdat mondelinge afspraken toereikend zouden zijn.



Compliance is als een rempedaal:
hoe beter het werkt, des te meer gas je kunt geven
zonder uit de bocht te vliegen.

Men kan meer risico's nemen wanneer men zich strikt aan de regels houdt. Als men zich strikt aan de regels houdt, kan men immers gevaarlijkere, complexere en uitdagendere situaties aan omdat men niet hoeft te vrezen dat men hieraan bezwijkt en misbruik hiervan maakt. Als men echter juist zwak is in het naleven van regelgeving, kan men dergelijke situaties niet aan en zal men een ruimere veiligheidsmarge moeten hanteren om alsnog geen regels te overtreden. Dus door een goede compliance kan men meer risico's nemen en economisch succesvoller zijn.



Het is beter staand te sterven
dan kruipend te leven.

Als integriteit de principes en waarden zijn waarvoor men staat en die maken wie men is, dan is men zonder integriteit niemand. Als men moet kiezen tussen integriteit of lijfsbehoud, dan betekent een keuze voor integriteit dat men ten minste de eigen integriteit behoudt, terwijl als men kiest voor lijfsbehoud men niets heeft: men heeft dan geen integriteit en daardoor ook geen leven. Men stelt dan immers niets meer voor en men is overgeleverd aan anderen.



Wie voor een carrière van pracht en praal gaat,
moet niet verwachten dat de eigen integriteit zal schitteren.

Integriteit laat zich niet rijmen met pracht en praal
en uiterlijk vertoon. Integriteit staat namelijk voor
degelijkheid, ingetogenheid en eenheid tussen
binnen- en buitenkant. Iemand die dus een
loopbaan ambieert waarin het draait om status,
genot en vertier, zal integriteit moeten missen.



Integer zijn is het beste,
zelfs als je slechter af bent.

Het vasthouden aan principes is belangrijk omdat men daardoor vasthoudt aan wie men is en waarvoor men staat. Het is zelfs belangrijker dan de eigen welvaart en het eigen welzijn omdat als men door een gebrek aan integriteit niets en niemand is, men aan deze welvaart en dit welzijn ook niets heeft.



Integriteit is als glas:
als het kapot valt wordt het nooit meer zo heel als het was
(ook al zijn de scherven nog heel, worden ze bijeengeraapt en brengen ze geluk).

Ook al repareert men geschonden integriteit nog zo goed en heeft men nog
zo veel geluk en is men nog zo positief, de tekenen daarvan blijven
zichtbaar of merkbaar waardoor het nooit meer wordt zoals het was. Zo zal
de tweede keer dat men de integriteit schendt in verband worden gebracht
met de eerste keer en daarom des te zwaarder worden aangerekend.
Ook zal men kwetsbaar blijven op daar waar de integriteit is geschonden:
men heeft er kennelijk een zwak voor en is er kennelijk vatbaar voor.

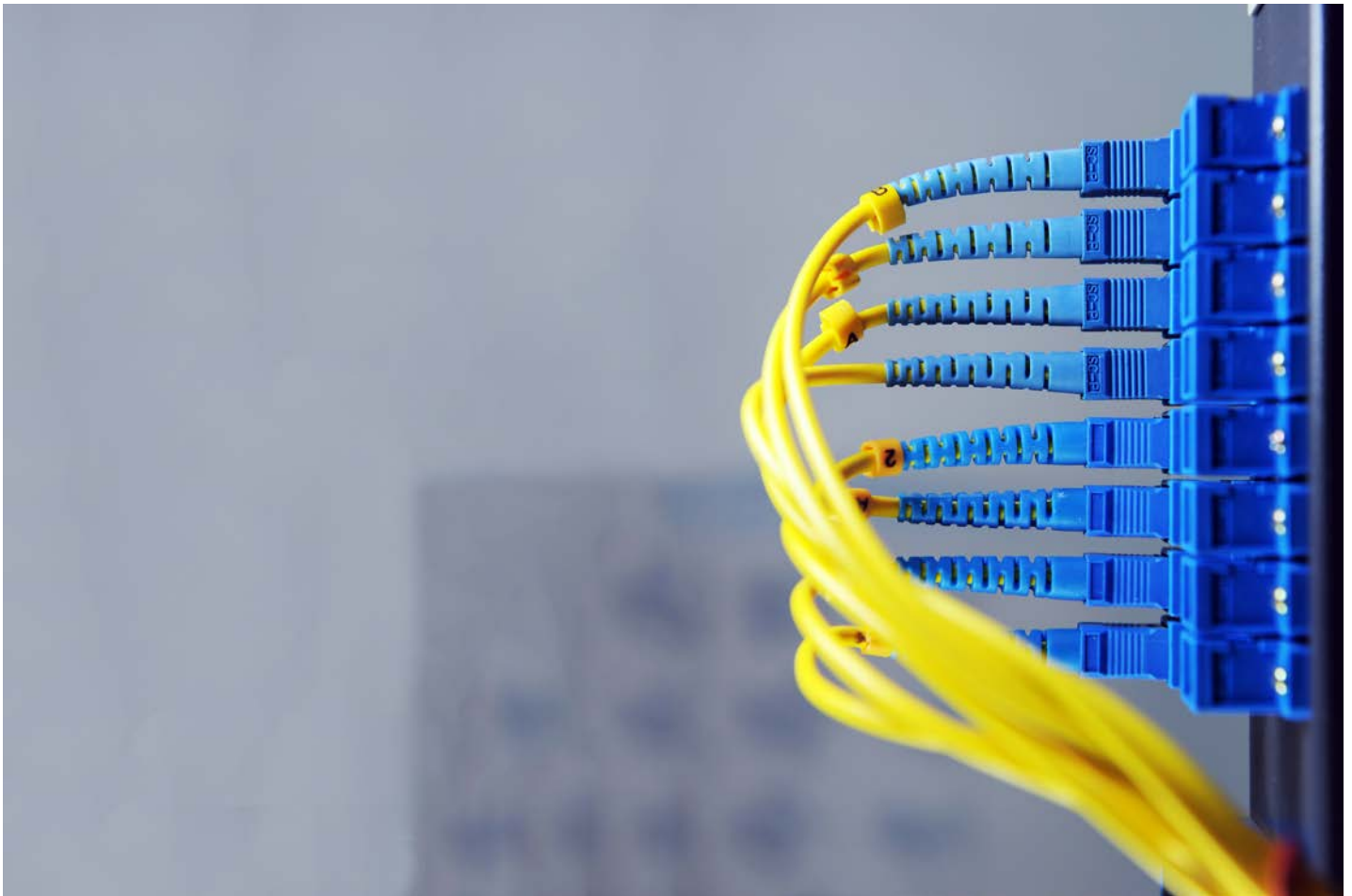


De schoonheid van integriteit is
de veelvormigheid, veelzijdigheid en veelkleurigheid ervan.

De schoonheid van integriteit is dat zij
veelvormig is (integriteit zit in vele
vraagstukken), veelzijdig (een integriteits-
vraagstuk heeft doorgaans vele kanten) en
veelkleurig (over een integriteitsvraagstuk
zijn er doorgaans verscheidene opvattingen).

3.1

Ontwikkeling van ethiek:
Verbetering van ethiek



Vergeet niet om geregeld de eigen integriteit te upgraden
zodat je de meest ethische versie van jezelf bent.

Met veranderingen in de samenleving en de eigen werkring en werkzaamheden komen nieuwe morele vraagstukken, nieuwe morele normen en nieuwe benodigde morele competenties en vaardigheden. Integriteit vergt dat men op de hoogte blijft van deze ontwikkelingen zodat men blijft voldoen aan wat er van hem/haar wordt verwacht. Daarom is het wenselijk om periodiek tijd en aandacht te besteden aan de ontwikkeling van de eigen integriteit.



Als u nu geen tijd hebt voor ethiek
dan heeft integriteit straks geen tijd voor u.

Het uitstellen van het besteden van aandacht aan ethiek kan tot afstel komen. Door ethiek voor zich uit te schuiven is het sowieso de vraag wanneer men er dan wel aandacht voor heeft. Bovendien is het de vraag of men dan nog wel integer kan zijn. Zo kan men plots gedwongen worden te stoppen met werken, vanwege bijvoorbeeld een reorganisatie of ziekte, en is er überhaupt niet meer de tijd en de gelegenheid om met ethiek in het werk aan de slag te gaan. Door een gebrek aan ethiek kan men worden ontslagen of failliet gaan en is het wat dat betreft ook te laat. Bovendien, als men ethiek lang negeert, wordt het in de ogen van anderen ongeloofwaardig als men er opeens wel mee aan de slag gaat en zullen anderen terughoudend worden om hun medewerking te verlenen.



Integriteit is alleen te verbeteren
door haar als utopie te zien.

Geen enkel mens is volledig integer; ieder mens heeft slechte kanten, kwetsbaarheden en tekortkomingen. Wanneer dit niet heel duidelijk wordt gemaakt, kan al snel het idee ontstaan dat mensen wel geheel integer kunnen zijn en dat iedereen geheel integer moet zijn. Dit zet dan aan tot een gebrek aan integriteit omdat mensen zich genoodzaakt voelen zichzelf mooier voor te doen dan ze in werkelijkheid zijn. Door echter duidelijk te stellen dat integriteit een utopie is en niemand integer is, ontstaat er een ontwapenende en ontspannen situatie om morele twijfels, angsten, tekortkomingen en dilemma's te tonen en te bespreken (er is namelijk minder te verliezen en meer te winnen), wat bevorderlijk is voor de verbetering van integriteit.



Als integriteit hetzelfde is als zwangerschap,
dan zijn wij de laatste generatie.

Integriteit wordt wel vergeleken met zwangerschap om duidelijk te maken dat integriteit absoluut is: men is het wel of niet. Dit is echter een gevaarlijke gedachte. Het veronderstelt immers dat er geen gradaties van integriteit zijn en dat het alles of niets is. Bovendien suggereert het dat mensen volledig integer kunnen zijn. Het omgekeerde is echter waar: niemand is volkomen integer en iedereen heeft zwakheden. Het doortrekken van de zwangerschapsmetafoor van integriteit zou daarom betekenen dat de mensheid snel uitsterft omdat niemand geen enkele integriteit bezit (en ook niemand 'zwanger' kan worden).



Tijdens mijn loopbaan heb ik mijn onschuld verloren.
Wat overblijft, is mijn schuld.

In het werk kan men in situaties verzeild raken
waarin men de eigen principes moet opofferen,
men pijnlijke blunders maakt en men wordt
misbruikt door anderen. Waar men zich bij aanvang
van de loopbaan naïef, onbezorgd en ongeschonden
voelde, gaat men zich dan door het werk schuldig,
gefrustreerd, onteerd en onwaardig voelen.



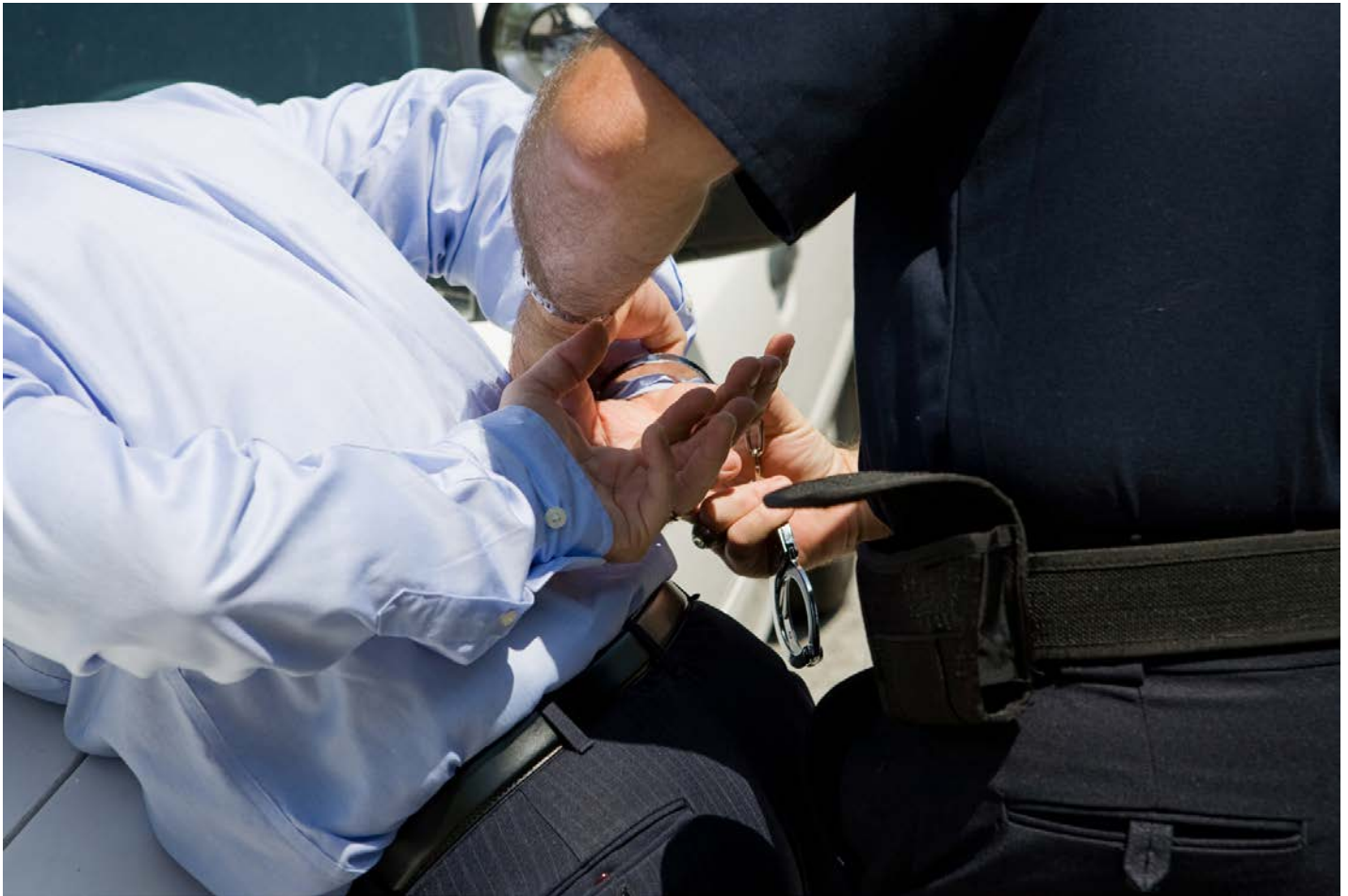
Train je verstand om te weten wat goed is in iedere situatie;
train je spieren om te doen wat goed is in iedere situatie;
en train je hart om te genieten van het goed doen in iedere situatie.

Oefening baart kunst, aldus de filosoof
Aristoteles. Dit geldt ook voor integriteit.
Door te oefenen verbeteren mensen hun
kennis (hersenen), kunde (spieren) en wil
(hart) om het goede te doen. Want slechts
als men goed geoefend is, is men in staat
om in iedere situatie het goede te doen.



Wie gelooft de beste te zijn,
wordt niet beter.

Iets dat perfect is geeft geen mogelijkheid en noodzaak tot verbetering. Het is immers al perfect en kan niet beter. Dus als iemand zichzelf perfect vindt, dan is er geen behoefte zichzelf te verbeteren. Het kan niet beter en het hoeft niet beter. Dus om te willen verbeteren is het noodzakelijk dat men vindt dat men beter kan.



Integriteit kun je niet kopen,
alleen verkopen.

Voor geldelijk gewin kan men de eigen integriteit schenden of prijsgeven (zoals bij omkoping). Met geld kan men echter niet de eigen integriteit herstellen of verkrijgen. Integriteit is niet een product waarmee men goedheid koopt of een aflat waarmee men slechtheid afkoopt. Integriteit is alleen te verkrijgen door met goede bedoelingen steeds het goede te doen en het steeds beter te doen.



Iemand die zich verontschuldigt met het excuus dat het kwaad overal is, doet er goed aan te beginnen met het verdelen van het kwaad in zichzelf.

Het is een slap excuus als iemand zegt geen goed te kunnen doen omdat alles en iedereen slecht is. Immers, men geeft dan te kennen dat men zelf ook slecht is. Dit is dan een aanknopingspunt voor verbetering: men kan dan beginnen met het verbeteren van zichzelf. En als men dat niet doet, geeft men er blijk van niet alleen slecht te zijn, maar ook te slap om hieraan iets te doen.



Ethiekeducatie gaat niet over het geven van de goede antwoorden
maar over het stellen van de goede vragen.

Ethiek is de reflectie, de bezinning op de moraal, op dat wat goed en verkeerd is. Met het stellen van vragen wordt de bezinning op de eigen moraal getriggerd doordat men zichzelf vragen gaat stellen als “Wat vind ik zelf?”, “Waarom vind ik dit?” en “Is dat wat ik vind houdbaar en verdedigbaar?”. Het vertellen, prediken of zelfs opleggen van de moraal bewerkstelligt juist het tegenovergestelde: men stopt met denken, komt in verzet en stelt louter vragen over de ethiek van de brenger, de leraar, van de moraal.



Als je na je pensionering spijt krijgt van wat je in je loopbaan hebt gedaan,
dan heb je hopelijk nu nog de tijd om die spijt te voorkomen.

Mensen die met pensioen zijn en zijn losgekomen van hun werk, kunnen spijt krijgen van wat zij in hun loopbaan hebben gedaan of nagelaten. Zo kunnen mensen er spijt van krijgen dat ze te veel hebben gewerkt, te veel voor het geld zijn gegaan of te veel mensen hebben teleurgesteld. Als men echter dan pas spijt krijgt is het wel te laat, in de zin dat de loopbaan niet meer opnieuw kan worden doorlopen. Daarom is het van belang dat men, zolang men nog werkt, zichzelf geregeld de vraag stelt hoe men zelf later terugkijkt op wat men nu doet zodat men nu nog, indien gewenst, kan bijsturen en veranderen.



Al heb je je integriteit verloren,
dan nog ben je niet verloren.

Ook al verliest men de eigen integriteit, men kan zolang men leeft en werkt pogen dit deels of geheel te herstellen en terug te winnen. Want juist als men integriteit heeft verloren, blijkt uit de wil en het verlangen dit te herstellen de waarde die men aan integriteit toekent, oftewel wat men om integriteit geeft. Dus of men nu wel of niet integer is, in beide gevallen kan integriteit van waarde zijn. In dat opzicht is er altijd hoop en perspectief en is men, ook al heeft men integriteit verloren, nog niet opgegeven.



Laat je slechte gedrag je niet bitter maken
maar beter.

Eigen slecht gedrag kan leiden tot teleurstelling, frustratie en moedeloosheid. Voorkomen moet worden dat dergelijke negatieve reacties de aanleiding zijn voor nog meer slecht gedrag (zo van “Ik geef de strijd op, er is toch geen beginnen aan.”). Kunst is juist om slecht gedrag van zichzelf te gebruiken als stimulans om zichzelf te verbeteren, ook al beseft men dat men nooit volledig goed zal worden.



Dat het werk onrechtvaardig is,
is geen excuus maar een drijfveer
om het minder onrechtvaardig te maken.

Onrechtvaardigheid binnen het werk kan velerlei zijn, bijvoorbeeld als bepaalde personen en organisaties systematisch worden voorgetrokken, achtergesteld of tegengewerkt. Ook al zou dit allemaal waar zijn, dan is dat nog geen reden om passief en lusteloos te worden. Sterker nog, het omgekeerde is het geval. Hoe meer onrechtvaardigheid er in het werk plaatsvindt, des te meer reden is dat om dit tegen te gaan. Er is in dat geval des te meer onrechtvaardigheid weg te werken en er zijn des te meer mensen nodig om dit te doen.



Al is je verleden nog zo besmet,
je toekomst is nog schoon.

Ook al heeft men in het verleden nog zo veel
misdaan, de toekomst is nog vrij daarvan.
De toekomst is immers per definitie onbeschreven
en ligt open. Deze gedachte kan mensen hoop en
kracht geven om zichzelf te verbeteren en het in
de toekomst beter te doen dan in het verleden.

3.2

Ontwikkeling van ethiek:
Omgang met ethische dilemma's



Vragen als “Wanneer wordt intiem intimidatie, moedig roekeloos en vriendelijk vriendjespolitiek?” zijn net zo moeilijk te beantwoorden als de vraag “Hoeveel stenen maken een hoop?”.

Het omslagpunt van wat goed en prijzenswaardig is naar wat slecht en afkeurenswaardig is, is moeilijk of zelfs onmogelijk te bepalen in zowel het algemeen als in specifieke situaties. Het omslagpunt hangt immers van vele factoren af. Daarom is het des te belangrijker dat men oog heeft voor waar steeds het omslagpunt zit en dat men er alert op is dat het goede (zelfs met alle goede bedoelingen) niet doorschiet in het verkeerde.



Dilemma's tussen goed en kwaad zijn gemakkelijk;
dilemma's tussen goed en goed zijn moeilijk;
en dilemma's tussen kwaad en kwaad zijn een slapeloze nacht.

Dilemma's met een keuze tussen twee kwaden zijn de moeilijkste soort dilemma's, omdat wat men ook kiest men inbreuk maakt op een fundamenteel belang, principe of waarde. Wat men ook kiest, men stelt anderen teleur en mogelijk zelfs diep teleur. Er kunnen daarbij tal van knagende vragen rijzen zoals of men wel de goede keus maakt, hoe men de keuze zo goed mogelijk kan uitleggen aan degenen die worden teleurgesteld of zelfs benadeeld en beschadigd, en wat men had kunnen doen om het dilemma te voorkomen.



Onze werkethiek betreft de voorrangsregels
die we toepassen op de kruispunten in ons werk.

In het werk doen zich allerlei vraagstukken voor waarbij een bepalende keuze moet worden gemaakt, zoals het al dan niet solliciteren naar een nieuwe functie, het al dan niet investeren in duurzaamheid en het al dan niet verkopen van het eigen bedrijf. In dergelijke bepalende situaties blijkt de feitelijke ethiek uit hoe de verschillende belangen, waarden en principes worden afgewogen en welke overwegingen niet alleen een rol spelen maar zelfs voorrang krijgen en de doorslag geven.



Een ethisch dilemma is altijd een keuze tussen
de verarming van integriteit of de verrijking ervan.

Men bouwt aan de hand van een ethisch dilemma de eigen integriteit op als men bijvoorbeeld zorgvuldig met het dilemma omgaat, een goede analyse van de huidige en gewenste situatie maakt, een nieuw principe kiest, een nieuwe toepassing van een bestaand principe vindt en betrokkenen duidelijk maakt welke argumenten de doorslag hebben gegeven. Als men dit allemaal niet doet, breekt men de eigen integriteit af omdat dit afbreuk doet aan de eigen integriteit. Een ethisch dilemma verbetert en versterkt of verslechtert en verzwakt de integriteit.



Tussen de brede en smalle weg
ligt vaak een derde weg:
de middenweg.

Ten aanzien van ethische vraagstukken zijn er veelal twee stromingen. Enerzijds de voorstanders van de smalle weg (de preciezen van wie er weinig mag), en anderzijds de voorstanders van de brede weg (de rekkelijken van wie er veel mag). De middenweg biedt veelal mogelijkheid om beide stromingen te verenigen, waarbij er enerzijds heldere grenzen zijn (en dus geen losbandigheid) en anderzijds ruimte voor eigen verantwoordelijkheid is (en dus geen bekrompenheid).



Het is beter om het goede verkeerd te doen
dan het verkeerde goed te doen.

Als integriteit staat voor het 'goede goed doen', dan volgen daaruit drie soorten verkeerd gedrag: dat men het goede verkeerd doet, dat men het verkeerde goed doet en dat men het verkeerde verkeerd doet. Het verkeerde verkeerd doen is de slechtste soort, omdat men alles verkeerd doet. Het goede verkeerd doen is minder slecht dan het verkeerde goed doen. In het eerste geval is het gedrag in de basis goed, namelijk dat men het goede doet, maar maakt men vervolgens een verkeerde keus in hoe men dit doet. In het tweede geval is het gedrag in de basis al verkeerd, omdat men het verkeerde doet. Dat men het verkeerde dan nog op een goede manier doet maakt het gedrag uiteindelijk niet minder verkeerd, omdat uiteindelijk het verkeerde wordt gedaan.



Des te fundamenteler een recht,
des te groter de baten van de inbreuk daarop dienen te zijn
om deze inbreuk te rechtvaardigen.

Een moreel recht is nooit absoluut maar
mag worden geschonden als er andere
baten tegenover staan. Echter, naarmate
een recht fundamenteler is, zullen de
baten hoger moeten zijn om inbreuk
hierop te rechtvaardigen. Anders staat de
inbreuk niet in verhouding tot de baten.



Stakeholders zijn niet alleen levende wezens,
maar ook wezens die niet meer leven of nog niet leven.

Stakeholders zijn de personen die afhankelijk zijn van een organisatie en waarvoor een organisatie een verantwoordelijkheid heeft. Dit kunnen zelfs personen zijn die niet meer leven (bijvoorbeeld een klant die is gestorven vanwege een defect product heeft recht op een schadevergoeding) en nog niet leven (bijvoorbeeld toekomstige generaties hebben recht op een leefbaar milieu).



Eet de taart niet
als ethiek alleen de kers erop is.

Wanneer ethiek wordt beschouwd als iets dat extra is, dat pas aan het eind of op het laatst erbij komt of iets dat alleen voor de afwerking en buitenkant is, dan suggereert dit dat de rest, het overgrote deel (van een activiteit, project, product of organisatie), geen ethiek bezit.

Als anderen zo denken en men zelf ethisch wil zijn, dan kan men zich beter niet of niet te veel met die personen inlaten.



Als ethiek ver weg is,
is het onheil dichtbij.

Ethiek houdt het kwaad op afstand
omdat men door ethiek weerbaar wordt
tegen de verleidingen en de druk om
kwaad te doen. Als ethiek er echter niet
is, heeft het kwaad vrij spel, nadert het
kwade en is het een kwestie van tijd
totdat men kwaad doet.

3.3

Ontwikkeling van ethiek:
Omgang met verleidingen en druk



Als Adam en Eva al niet konden afblijven van één boom met verboden vruchten in het paradijs, hoe kunnen mensen dan wel afblijven van de vele bomen met verboden vruchten op hun werk?

Volgens de Bijbel stond er in het paradijs één boom, namelijk de boom van goed en kwaad, waarvan het voor de eerste mensen, Adam en Eva, verboden was te eten. In de werkomgeving zijn er echter vele, spreekwoordelijke, bomen met vruchten waarvan het voor medewerkers is verboden deze voor eigen gewin te gebruiken. Zo zijn er de bomen van het bedrijfsgeld, bedrijfsmiddelen en bedrijfsinformatie. In het werk moet men daarom wel heel sterk zijn om niet van een van deze verboden vruchten te eten.



Een kans klopt nooit twee keer op iemands deur,
maar de verleiding beukt vele keren.

Het Engelse gezegde “Een kans klopt nooit twee keer op iemands deur” duidt erop dat een bepaalde kans om iets begerenswaardig te verkrijgen (zoals een felbegeerde functie of opdracht) zich maar eenmaal bij iemand voordoet. Daaraan kan worden toegevoegd dat verleidingen om het verkeerde te doen zich veel vaker voordoen; de werkomgeving staat er bol van. Bovendien dringen deze verleidingen zich meer op dan kansen; ze blijven terugkomen en trekken harder aan mensen.



Deugdzaamheid is een virus,
ondeugdzaamheid zelfs een Trojaans paard.

Het goede en kwade hebben elk hun aantrekkingskracht. Zo zetten mensen die morele heldendaden verrichten anderen aan om ze hierin te volgen en soortgelijk voorbeeldig gedrag te vertonen, terwijl schurken anderen juist in de verleiding brengen hen hierin te volgen en soortgelijk wangedrag te vertonen. Het kwade werkt zelfs aanstekelijker dan het goede.

Immers, het kwade doen levert doorgaans meer kortetermijngewin op dan het goede doen (want anders zou iedereen altijd het goede doen) en als meer mensen het kwade doen dan neemt de straf af (het kwade wordt minder uitzonderlijk), terwijl als meer mensen het goede doen dan neemt de waardering af (het goede wordt minder uitzonderlijk). En als men eenmaal het kwaad toelaat, pakt het, net als de malware Trojaans paard, zich uit en vermeedert het kwaad zich snel.



Iemand die in discussie gaat met de verleiding
staat op de rand van knock-out.

Als men zich afvraagt of men al dan niet op een verleiding tot laakbaar gedrag zal ingaan, zoals een poging tot omkoping, dan zit men al in de gevarenzone. Immers, men wijst de verleiding niet resoluut af en houdt het bijbehorende laakbare gedrag niet voor ondenkbaar. Het er überhaupt aan denken en er dan ook nóg eens over denken laat zien dat men voor de verleiding openstaat en het laakbare gedrag overweegt. Als men dergelijke gedachten eenmaal toelaat, wordt het moeilijk deze alsnog weg te denken.



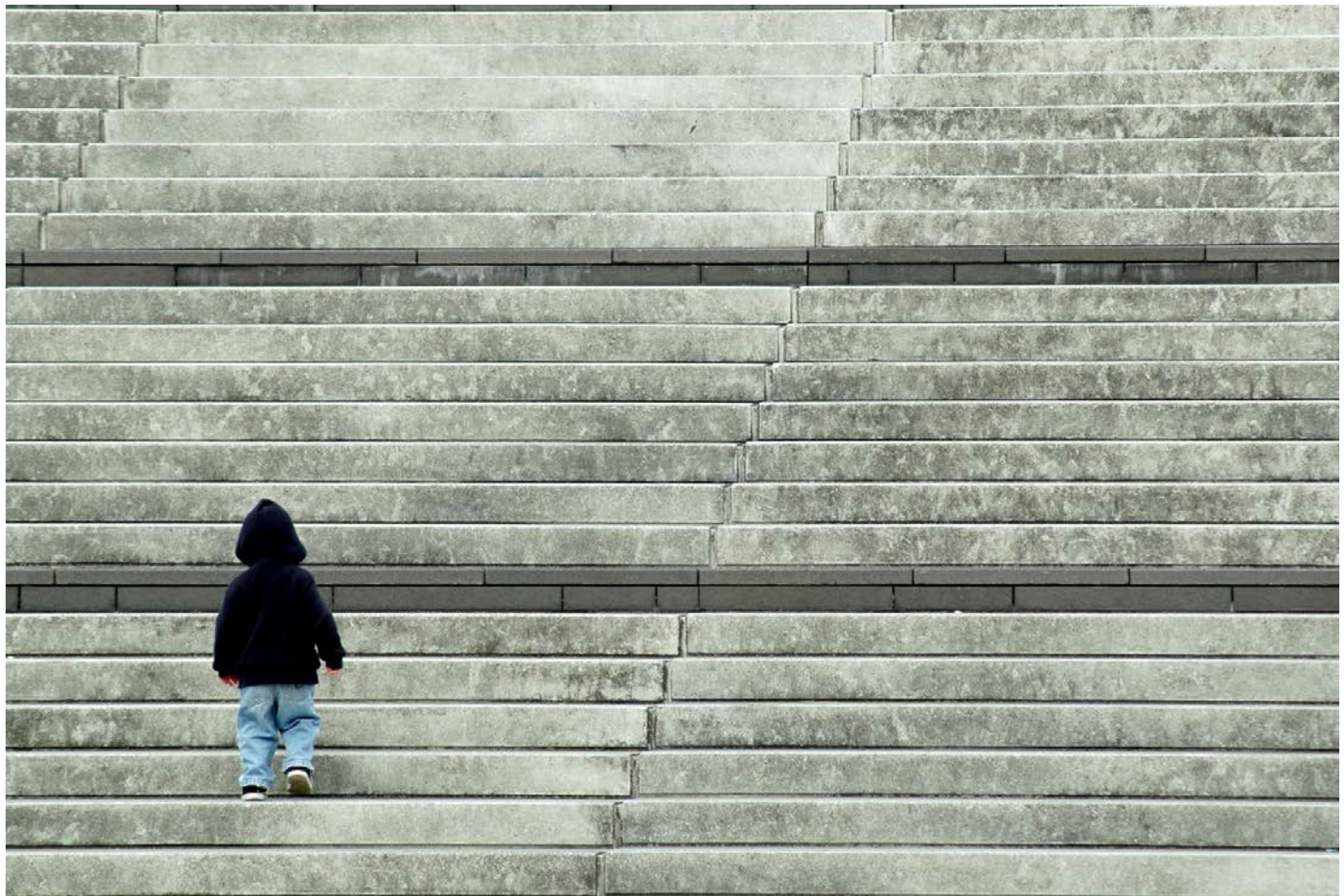
Eén misstap
kan een held
tot hufter maken.

Hoe gevierd en geprezen men ook is, slechts één
misstap kan er al toe leiden dat men van z'n
voetstuk valt en wordt beschimpt en bespot.
Het vertrouwen kan vooral kelderen als men
opzettelijk misbruik van het door anderen
geschonken vertrouwen maakt, het vertrouwen
groot is en anderen daarvan zeer afhankelijk zijn.



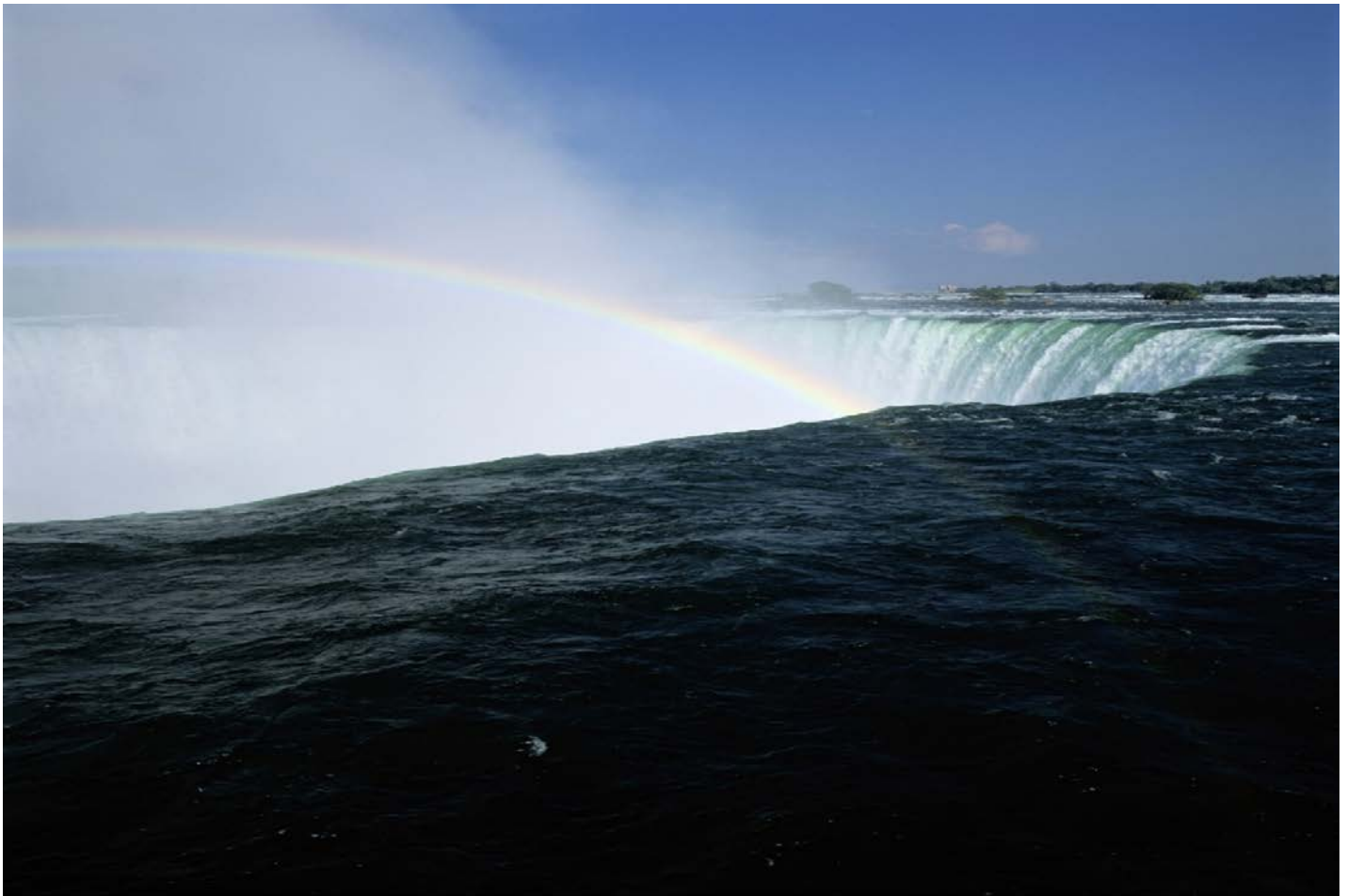
Je struikelt niet over een muur,
maar wel over een drempel.

Juist in kleine dingen kan men in de fout gaan en in opspraak komen. Even iets niet goed terugleggen of vastleggen, even niet goed kijken of opletten, even niet de tijd nemen en erbij stilstaan; het kan er allemaal toe leiden dat men in grote problemen komt, terwijl – of zelfs juist doordat – men uiterst zorgvuldig omgaat met grote belangen, grote zaken en grote vraagstukken.



Iedere crimineel
begint als kruimeldief.

Grote overtredingen gebeuren veelal niet ineens, maar gaan vooraf door overtredingen die klein beginnen en steeds groter worden. Doordat men niet wordt gecorrigeerd, men de smaak en kunst te pakken krijgt en er gewenning optreedt, begaat men steeds grotere overtredingen.



De wet van moreel verval:
mensen zoeken net zo lang de morele grens op
totdat ze eroverheen gaan.

Zolang het goed gaat en er geen ongelukken en schade zijn,
hebben mensen de neiging om de normen op te rekken.
Immers, het gaat toch goed, dus, om het leuker, efficiënter en
rendabeler te maken, kunnen de teugels worden gevierd en mag
de moraal wat losser en reukelijker zijn. Dit proces van oprekken
en moreel verval gaat echter net zolang door totdat de moraal te
veel is opgerekt en er zich wel ongelukken en schade voordoen.



Wanneer je baas je dwingt om voor hem of haar te knielen,
dan ben je waarschijnlijk het volgende slachtoffer van #MeToo.

De #MeToo-beweging ging om het aandacht vragen voor mensen die slachtoffer zijn geworden van seksuele intimidatie en ander grensoverschrijdend seksueel gedrag en voor het berechten van de daders daarvan. In veel gevallen waren de daders mannen op posities met macht die ondergeschikten dwongen om bij hen seksuele handelingen te verrichten in ruil voor een gunstige behandeling (zoals een rol in een film of behoud van de baan). Een van die handelingen was het letterlijk knielen voor de baas. Dus mensen aan wie wordt gevraagd om letterlijk te knielen voor hun baas moeten op hun hoede zijn.



Ongeloof
is een zegen voor oplichters.

Ondanks vele en sterke signalen van oplichting, kan een oplichter ongestoord met zijn oplichting doorgaan als omstanders het voor onmogelijk houden dat er oplichting in het spel is of dat de oplichter hiertoe in staat is. Bijvoorbeeld hoe aimabeler, loyaler en harder werkend de oplichter is, des te groter het ongelooft. “Zo’n goed iemand kan onmogelijk zulke slechte dingen doen” is dan de gedachte. Ook neemt het ongelooft toe naarmate de oplichting groter is: het wordt dan immers des te onwaarschijnlijker dat er sprake van is. Zo van “Het is te slecht of te erg om waar te zijn, dus is het niet waar”.



Fraude is een hard drug:
eenmaal ervan geproefd, is men verslaafd.

Fraude heeft een verslavende werking. Een fraude smaakt naar meer omdat het ontspanning geeft (de fraude neemt de druk weg en lost problemen op), het verruiming geeft (met de baten van de fraude kunnen gewilde dingen worden gedaan) en het een kick geeft (zoals de spanning tijdens de fraude en de euforie wanneer het lukt). Stoppen met frauderen wordt ook moeilijker naarmate men langer fraudeert. Men went er immers aan en gaat ernaar leven. Opbiechten wordt ook lastiger naarmate er meer is op te biechten en de straffen zwaarder worden.



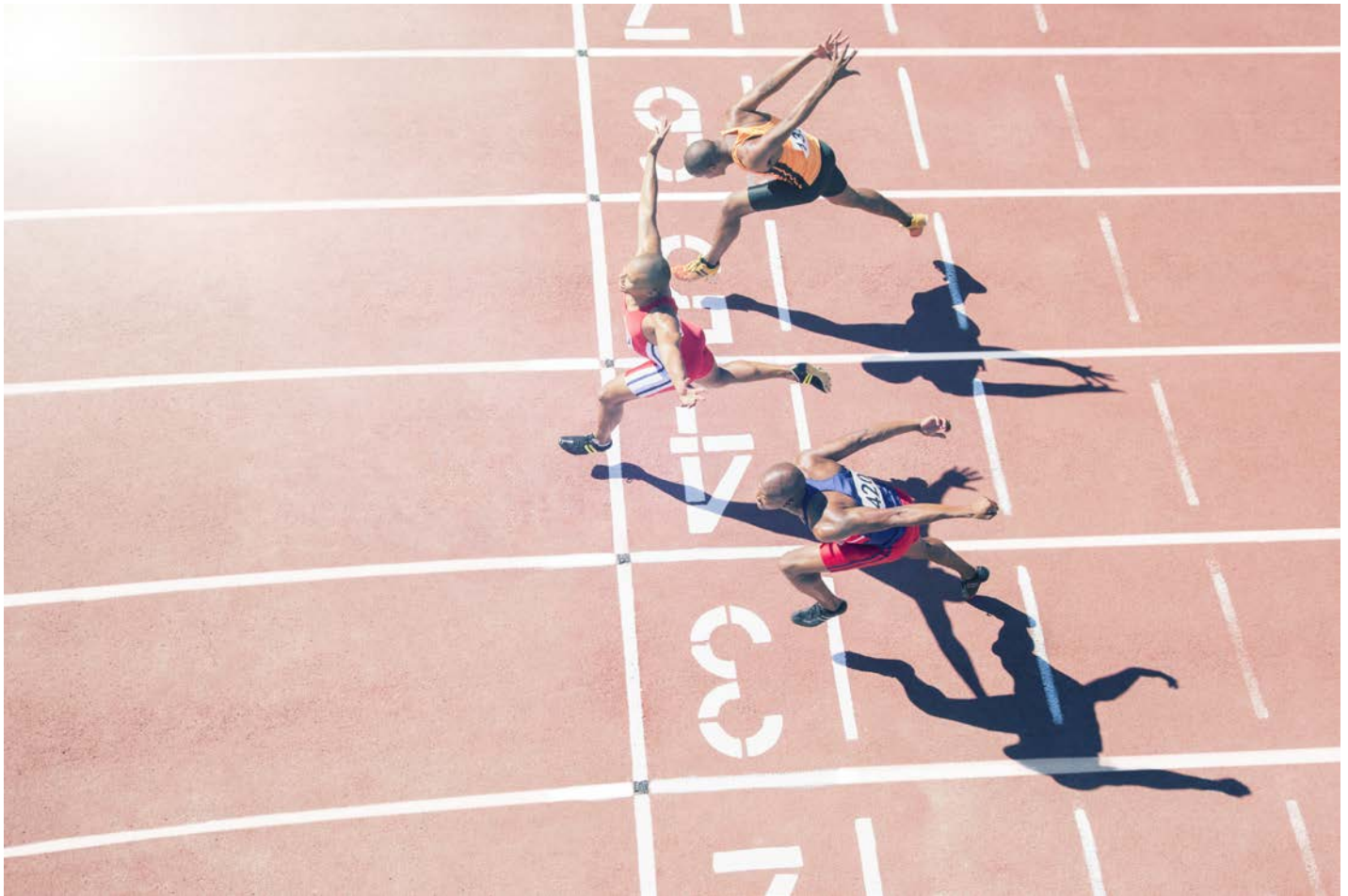
Naarmate ethiek verder afglijdt,
wordt het uitglijden waarschijnlijker
en het keren onwaarschijnlijker.

Onethisch gedrag kan worden veroorzaakt doordat men in kleine stappen de moraal steeds verder oprekt. Door het oprekken in kleine stappen, treedt er gewenning op waardoor het verder oprekken makkelijker wordt. Echter, hoe verder de moraal is opgerekt des te groter de kans op laakbaar gedrag, omdat dit niet meer als laakbaar wordt gezien. Eveneens wordt het des te moeilijker en daarmee onwaarschijnlijker om het oprekken ongedaan te maken omdat het verval groter is, langer heeft geduurd en er meer moet worden hersteld.



Mensen die tegen de lamp lopen
hebben gemeen dat ze dachten de lamp te ontlopen.

Diefstal hangt af van de ingeschatte pakkans. Als de ingeschatte pakkans honderd procent is en men denkt altijd te zullen worden gepakt, zal men minder geneigd zijn te stelen (als er tenminste sancties volgen als men wordt gepakt) dan wanneer de pakkans nul procent is en men nooit zal worden gepakt (en er dus sowieso geen sancties volgen). Dieven hebben gemeen dat ze de pakkans negeren, te laag inschatten of denken naar hun hand te kunnen zetten. Echter, iedereen die wordt gepakt, bewijst dat er een pakkans was.



Monopolisten neigen ernaar hun positie te misbruiken,
terwijl niet-monopolisten naar misbruik neigen om monopolist te worden.

Als men monopolist is, neigt men ernaar deze machtspositie te misbruiken omdat dit profijtelijk is en er onvoldoende tegenkrachten en correcties zijn (bijvoorbeeld omdat klanten geen andere keus hebben dan het veel te dure of slechte product bij de monopolist te kopen). Echter, degenen die geen monopoliepositie hebben neigen ertoe zich eveneens onoorbaar te gedragen. Zij willen namelijk graag monopolist worden (om daarvan dan te kunnen profiteren), en om dit te bereiken zullen zij degenen die dit ook willen worden moeten uitschakelen (omdat er maar één monopolist kan zijn); en als dit niet goedschiks kan, dan kan het alleen kwaadschiks.



Alles wat nieuw is, veroudert.
Alles wat schoon is, vervuilt.
Alles wat integer is, corrupteert.

Mensen staan bloot aan verleidingen
en druk om corrupt te worden.
Naarmate de tijd vordert neemt de
kans toe dat mensen hieraan toegeven
omdat zij zwakker, zelfgenoegzamer
en minder alert worden. Deze kans
neemt net zo lang toe totdat men
bezwijkt, breekt en corrupt wordt.



Wie doof is voor waarschuwingssignalen
wordt blind.

Door niet te luisteren naar waarschuwingssignalen – zoals kritiek, klachten en negatieve feedback – loopt men het risico belangrijke zaken niet te zien. Bovendien worden door niet te luisteren anderen gedemotiveerd om in de toekomst nieuwe waarschuwingssignalen af te geven, er wordt vanuit hun beleving immers niets met die signalen gedaan. Daardoor belandt men in een negatieve spiraal, want hoe minder men luistert, des te minder anderen waarschuwingssignalen afgeven en des te minder men hoort en ziet.



Hoe meer geld spreekt,
hoe meer het geweten hoort te schreeuwen.

“Geld spreekt” betekent dat gedrag wordt beïnvloed door wie geld heeft, waar geld zit en wat geld oplevert. Des te meer geld bepalend is, des te groter de kans dat egoïsme, materialisme en hebzucht domineren en daardoor principes en waarden worden veronachtzaamd. Om dit te voorkomen dient het geweten voldoende tegenwicht te bieden en de boventoon en regie te blijven voeren.



Hoe groter de verleiding,
hoe groter de kans om integriteit te belijden.

Hoe groter de verleiding, des te groter het
risico dat men ervoor zwicht. Echter, hoe
groter de verleiding, des te meer men kan
laten zien dat men tegen deze verleidingen
bestand is en waarvoor men echt staat. Dus
grote verleidingen bieden een grote bedreiging
maar ook een grote kans voor integriteit.



De integriteit van een werknemer is het vermogen om druk en verleidingen te weerstaan.

De integriteit van een werkgever is het vermogen om te voorkomen
dat deze druk en verleidingen ontstaan.

De integriteit van een werkgever schuilt in iets anders dan die van een medewerker. Daar waar dit bij een medewerker schuilt in hoe deze met verleidingen en druk omgaat, schuilt het bij een werkgever in hoeverre deze voorkomt dat diens medewerkers aan verleidingen en druk worden blootgesteld. Ook al hebben medewerkers nog zo'n hoogstaande integriteit, een werkgever schiet te kort als deze niets doet om zijn medewerkers te beschermen tegen de vele en grote verleidingen en druk in hun werk.



Wie de grondoorzaak van een incident niet kent,
kan geen voedingsbodem voor verbetering creëren.

Incidenten bestrijden zonder de oorzaken ervan te weten, is symptoombestrijding waardoor incidenten onverminderd blijven plaatsvinden. Er verandert immers niets aan de oorzaken van de incidenten. Juist omdat de oorzaken van incidenten kunnen verschillen, is kennis van de specifieke oorzaken noodzakelijk alvorens incidenten goed te kunnen bestrijden.

4.1

Authenticiteit:
Zelfbewustzijn



Liegen tegen zichzelf
is het begin van alle slechtheid.

De Griekse filosoof Aristoteles zei: “Kennis van jezelf is het begin van alle wijsheid.” Daartegenover kan echter worden gesteld: Liegen tegen jezelf is het begin van alle slechtheid en van iedere wandaad. Rationalisaties en neutralisaties gaan namelijk vooraf aan wandaden waarbij men zichzelf ervan overtuigt dat het wangedrag niet verkeerd is of zelfs goed. Door zichzelf te overtuigen kan men het verkeerde doen en tegelijkertijd het zelfbeeld van een goede en integere persoon behouden. Men doet immers niets verkeers. Liegen tegen zichzelf maakt dus verkeerd gedrag mogelijk.



‘Nee, tenzij’
is het startpunt
van iedere rationalisatie.

Iedere rationalisatie of neutralisatie waarbij verkeerd gedrag wordt goedgepraat, begint met het besef dat het wangedrag niet kan omdat een norm wordt geschonden. Want als men dit besef niet zou hebben, zou er geen noodzaak zijn tot rationaliseren en neutraliseren. Om toch trouw te blijven aan de norm bedenkt men een reden waarom de norm in het specifieke geval niet opgaat (het ‘nee, tenzij’). Men ontkracht de norm zodat men zowel trouw blijft aan de norm als het wangedrag kan begaan.



Wanneer je denkt met je gedrag weg te komen
omdat je denkt onzichtbaar te zijn,
werp dan een blik in de spiegel.

Mensen die verkeerde dingen doen kunnen dit doen omdat zij denken dat niemand hen ziet en zij derhalve niet kunnen worden betrapt. Bewustzijn van de eigen zichtbaarheid voorkomt deze illusie van onzichtbaarheid. Een spiegel helpt hierbij. Wetenschappelijk onderzoek laat namelijk zien dat mensen minder geneigd zijn om te stelen als ze kort daarvoor in een spiegel naar zichzelf hebben moeten kijken.



“Just *do* it”
staat haaks op
“*Just*, do it”.

Bij de slogan “Just *do* it” ligt de klemtoon op ‘do’:
het is de oproep om iets te doen zonder na te
denken: gewoon doen. Dit is heel wat anders dan
bij de slogan “*Just*, do it”, waarbij de klemtoon
ligt op ‘just’; dit is de oproep is om te doen wat
rechtvaardig (van het Engelse ‘justice’). Just heeft
in beide slogans dus een andere betekenis.

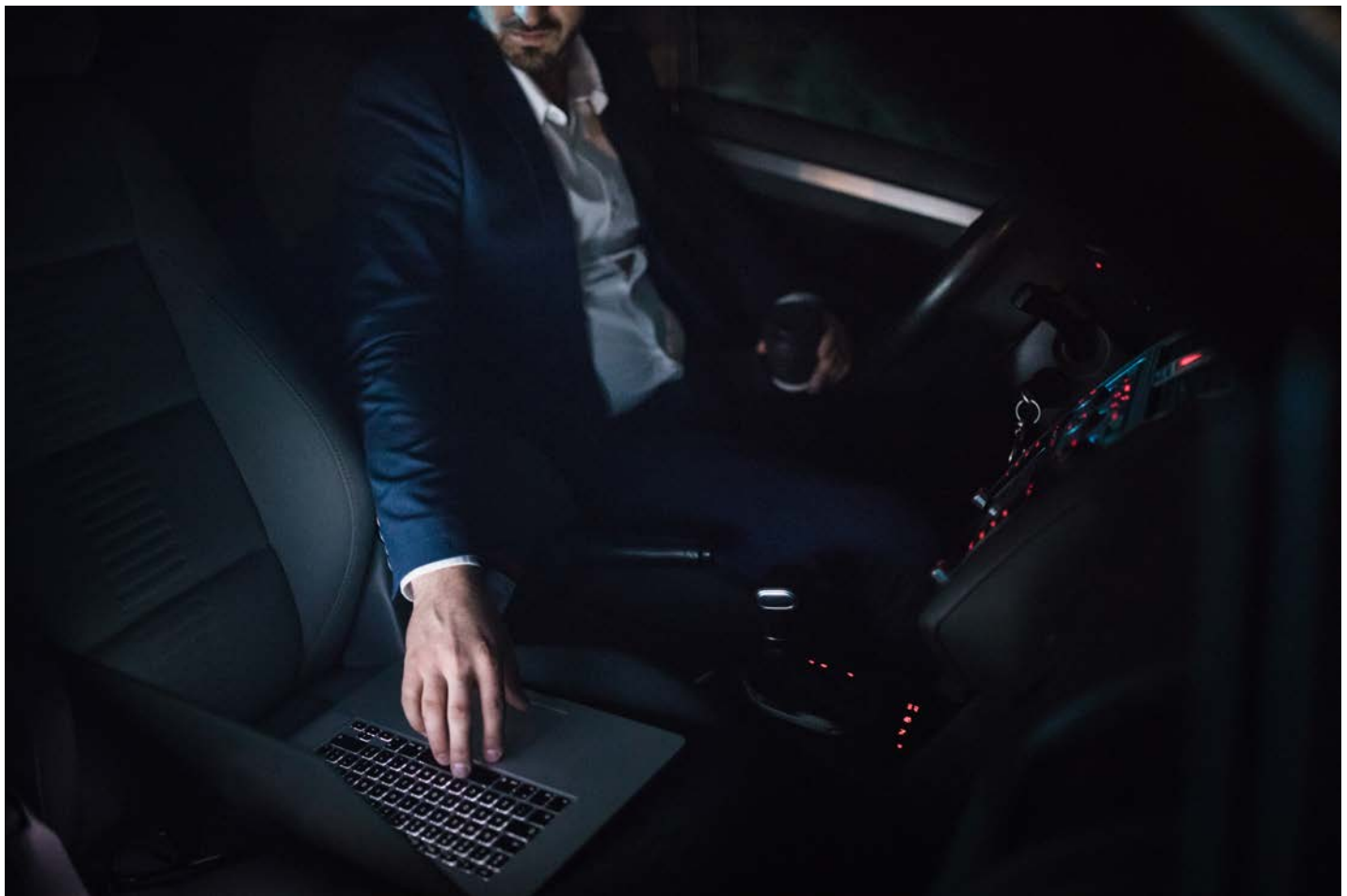


Wie louter de spiegeltest gebruikt,
ziet louter zichzelf.

De spiegeltest wordt gebruikt om te bepalen of een handeling ethisch is. Deze test stelt dat zolang iemand zichzelf in de spiegel kan aankijken, zichzelf recht in de ogen kan kijken, diens gedrag verantwoord is. Het is inderdaad een belangrijk criterium dat het gedrag overeenkomt met wat men wil, wie men wil zijn en of men zichzelf trouw blijft. Als men echter de spiegeltest als enig criterium gebruikt dan negeert men ten onrechte wat anderen van het gedrag vinden en wat überhaupt in de ethiek als goed en fout wordt gezien.

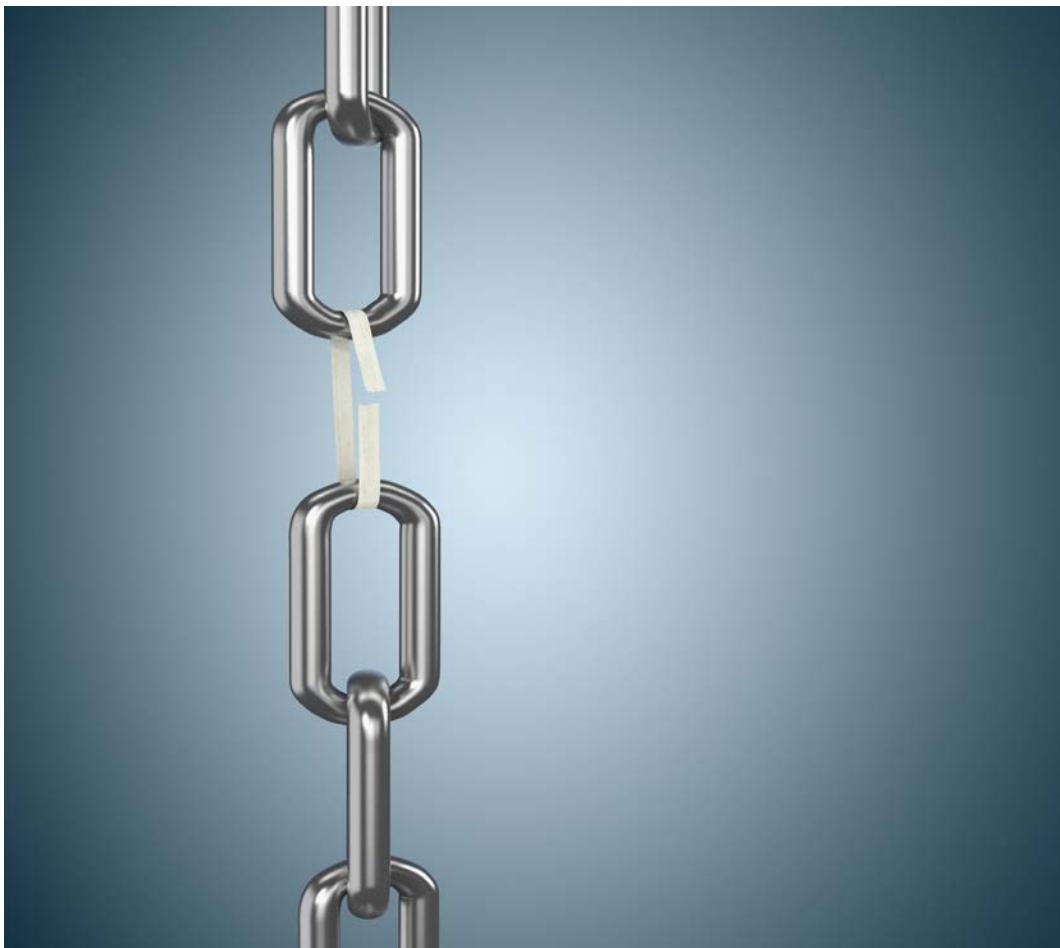
4.2

Authenticiteit:
Zelfkennis



Wie de eigen integriteit wil verbeteren,
dient eerst te onderkennen dat deze tekortschiet.

Men kan zichzelf pas verbeteren als men inziet
dat een verandering van zichzelf wenselijk is.
Dit geldt dus ook voor integriteit; wil men
de eigen integriteit verbeteren, dan is het
noodzakelijk eerst te erkennen dat de huidige
eigen integriteit voor verbetering vatbaar is.



Men kan niet weten hoe goed men is als men nog nooit slecht heeft gehandeld.
Men kan evenmin weten hoe slecht men is als men alleen maar goed heeft kunnen handelen.

Als men altijd het goede doet, weet men niet tot waar
de eigen goedheid strekt omdat men niet heeft ervaren
waar het eigen omslagpunt van goed naar kwaad ligt.
Men weet evenmin hoe slecht men is als men alleen
maar goed kan doen, omdat men dan niet kan kiezen
voor het slechte. Kan men er wel voor kiezen en kiest
men er ook voor, dan blijkt hoe goed én slecht men is.



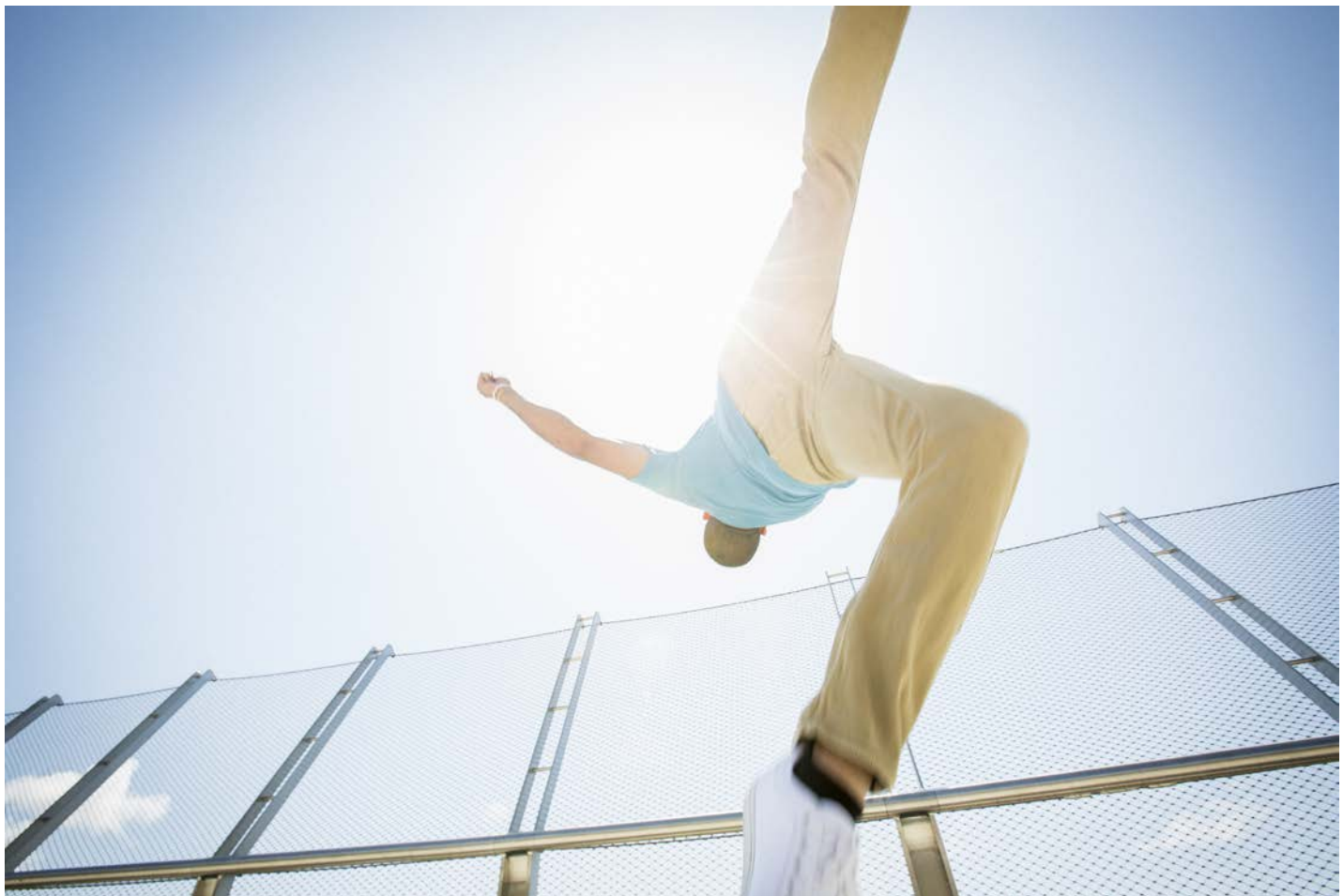
Arrogantie en integriteit mengen
zoals olie en water:
niet dus.

Zelfingenomenheid en integriteit zijn onverenigbaar.
Ze mengen niet met elkaar. Een integer persoon blijft zich
namelijk realiseren dat de eigen integriteit kwetsbaar is
en voor verbetering vatbaar is. Als iemand denkt integer
te zijn, dan is deze persoon het per definitie niet.
Bovendien komt olie bovendrijven, met andere woorden,
de waarheid, de arrogantie, wordt zichtbaar.



Vul een manager met onkunde, onwetendheid en onverdraagzaamheid, mix deze ingrediënten en het resultaat is een dodelijke cocktail.

Een manager die niet over alle vereiste competenties beschikt, hoeft geen probleem te zijn als deze persoon dit zich realiseert en vervolgens openstaat voor de inbreng en aanvulling van anderen. Zo kunnen de tekortkomingen worden ondervangen, gecompenseerd en verbeterd. Als men zich de eigen tekortkomingen niet realiseert en men evenmin openstaat voor de inbreng en aanvulling van anderen, dan krijgt het gebrek aan competenties de vrije loop en leidt dit tot onbekwaam en schadelijk gedrag.



Mensen die denken een groot licht te zijn,
zien hun eigen schaduw niet.

Vanuit het lichtpunt bezien is er geen schaduw, tenminste
als er geen sterker lichtpunt in de buurt is. Want alles wat
vanuit het lichtpunt is te zien, wordt met licht bestraald.
Mensen die zichzelf als het licht zien, en zichzelf geniaal
en fantastisch vinden, zien geen schaduw en daarom niet
hun eigen schaduwzijden en tekortkomingen.

4.3

Authenticiteit:
Zelfreflectie



Ethiek vanuit gewoonte is geen ethiek.
Het is gewoon gewoonte.

Men kan het goede doen uit gewoonte, omdat men dat nu eenmaal gewend is en van nature en vanzelf doet. Ook al is dit goed en is er niets op tegen, het is echter nog geen ethiek. Want ethiek gaat erom dat bewust het goede wordt gedaan, dat vooraf is nagedacht over waarom een bepaalde handelwijze de juiste is en dat dit goed kan worden uitgelegd.



Een maxime heeft alleen zin
als je er maximaal op bezint.

Maximes zijn slechts woorden. Ze landen
en gedijen pas als men ruim de tijd neemt
om erover na te denken. Waar komt de
maxime vandaan, wat wil deze zeggen en
wat zegt het mij? Want pas zo wordt het
ethiek, zijnde de bezinning, de reflectie,
op wat men krijgt voorgeschoteld.



Ethiek is onsmakelijk
omdat het collectief herkauwen is.

Ethiek is de reflectie op wat men voor de kiezen krijgt. Deze reflectie is niet iets wat even snel moet gebeuren maar vergt juist tijd, zoals het overleg schorsen, een wandeling maken, iemand consulteren of er een of meerdere nachten over slapen. Door goed te reflecteren kan er een beter besluit worden genomen en ontstaat er – wanneer de reflectie met anderen wordt gedaan – meer draagvlak voor het besluit. De reflectie is echter niet klinisch, verloopt niet op een ordelijke en geordende wijze, maar chaotisch en mogelijk met zichtbare en hoorbare emoties, spanningen en conflicten.



Een code is niets;
coderen is alles.

Een gedragscode als tekst is in zekere zin niets. Het zijn slechts letters. Een code leeft pas als het een proces is, het coderen, zoals dat de doelgroep wordt betrokken bij de totstandkoming van de code (door het gezamenlijk doordenken wat gewenst en ongewenst gedrag is) en de invoering van de code (door het periodiek gezamenlijk lezen van de code en doordenken van de betekenis van de code voor het eigen gedrag).

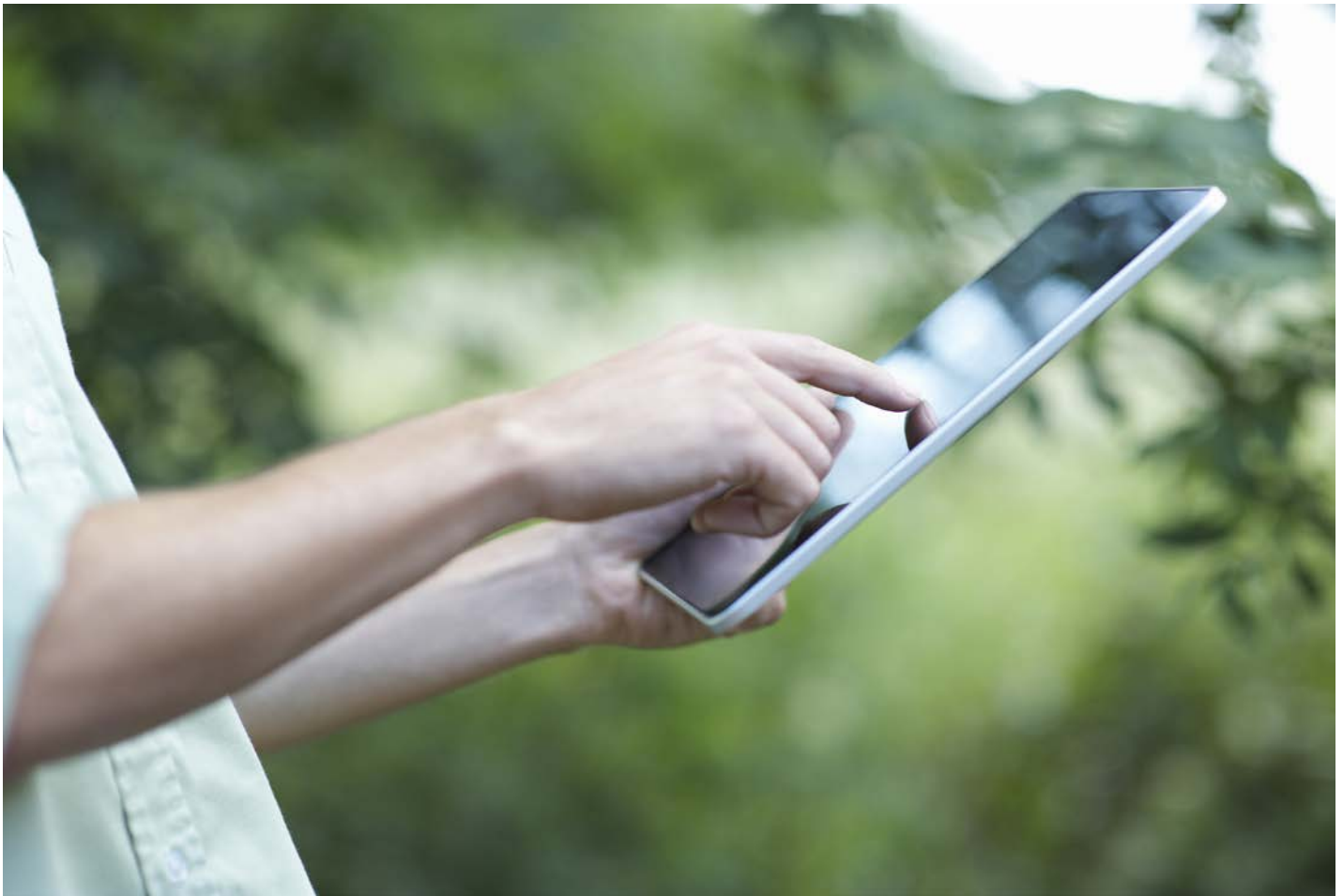


Men kan elkaar alleen goed aanspreken op slecht gedrag door eerst met elkaar te bespreken wat goed gedrag is.

Zonder met elkaar in werkverband besproken te hebben wat goed gedrag is, kan men elkaar niet goed aanspreken op slecht gedrag. Er ontbreekt dan namelijk een gezamenlijk positief kader op grond waarvan men elkaar aanspreekt. Het aanspreken wordt dan als negatief, demotiverend en reactief beschouwd en daardoor moeilijker om te doen en om aan te horen: men spreekt elkaar dan immers aan op wat men slecht doet in plaats van op hoe het beter kan.

4.4

Authenticiteit:
Zelfregulering



Het password van je integriteit
is je code.

De morele code van een persoon bevat de eigen, unieke principes, waarden en normen; de code bevat iemands visie, opvattingen en standpunten over wat goed en slecht is. Integriteit is dan het handelen conform de eigen code. Het achterhalen en bepalen van de eigen code is dan ook een voorwaarde om integer te kunnen handelen.

De eigen code geeft derhalve toegang tot de eigen integriteit.



Een moreel kompas is alleen behulpzaam
als je je bestemming weet.

In de wetenschap en praktijk worden mensen opgeroepen om hun morele kompas te gebruiken. Dit figuurlijke morele kompas is dan het richtingsgevoel dat iemand heeft in het omgaan met ethische dilemma's. Een echt, magnetisch kompas geeft echter alleen aan wat de richtingen zijn en niet de richting die men op moet. Een moreel kompas is dus alleen behulpzaam als men eerst weet welke richting men op wil.



Moreel redeneren is moeilijk:
daarom worden mensen vaak boos
als hun morele opinie niet wordt begrepen.

Boos worden kan een teken zijn van onmacht, frustratie en hopeloosheid. Deze onmacht kan worden gevoeld als men eigen morele standpunten niet goed onder woorden kan brengen en niet goed kan overbrengen op anderen. Morele standpunten verwoorden is namelijk moeilijk omdat men zich niet kan verschuilen achter gewoontes, regels, gevoelens en opinies van anderen. Men moet immers komen met eigen, steekhoudende en navolgbare argumenten.



Wie zijn eigen waarden niet kent,
kan geen waarde creëren.

Waarden definiëren wat waardevol is.
Deze waarden, zoals duurzaamheid, vrijheid en
eerlijkheid, kunnen per persoon verschillen. Als
men niet weet wat de eigen waarden zijn, weet men
ook niet waarvoor en waarin men waarde moet
creëren. Men mist dan de motivatie en richting.



De Toverstok Test:

Wat je wenst wanneer je één keer een toverstok mag gebruiken,
weerspiegelt je belangrijkste waarde.

Als men één wens mag doen die uitkomt (behalve dan te mogen wensen dat voortaan alle wensen uitkomen), dan blijkt uit wat men wenst waar men het meest om geeft en wat dus kennelijk op dat moment voor de persoon de ultieme en hoogste waarde is. Iemand die wenst gezond te blijven kiest voor de waarde gezondheid, iemand die ervoor kiest rijk te zijn kiest voor de waarde rijkdom en iemand die ervoor kiest om gelukkig te zijn kiest voor de waarde geluk.



De drie P's van een principieel persoon zijn
'purpose', passie en persistentie.

Principiële personen hebben ten minste drie eigenschappen gemeen: ze hebben een hoger doel (waarvan de principes zijn afgeleid en waartoe de principes dienen), ze zijn gepassioneerd (ze zijn sterk gemotiveerd om zich aan de principes te houden) en ze zijn persistent (ze hebben het doorzettingsvermogen om zelfs in netelige situaties zich aan hun principes te houden).



Integriteit is niet het commitment om het goede goed te doen.
Het is het *onvoorwaardelijke* commitment om het goede goed te doen.

Het ongeconditioneerde, onvoorwaardelijke, commitment is kenmerkend voor integriteit. Dit betekent dat men gecommitteerd blijft ongeacht de omstandigheden. Dus ongeacht of anderen het gedrag goedkeuren of afkeuren, het gedrag openbaar wordt of geheim blijft, en het gedrag loont of pijn doet. Juist als men onder alle condities gecommitteerd blijft, blijkt de integriteit.



Nergens voor staan is overal voor vallen.
Echter, overal voor staan, is ook overal voor vallen.

Iemand die nergens voor staat zal aan iedere druk en verleiding bezwijken. Als men echter overal voor staat, staat men eigenlijk ook nergens voor, want men kan niet alles belangrijk vinden en alles hooghouden. Het gaat er juist om dat men selectief is in waarvoor men staat, zodat men alle energie kan richten op het waarmaken hiervan.



Zonder integriteit
is er geen zelf om te respecteren.

Integriteit gaat over waarvoor men gaat en staat, over wie men is en over wat voor persoon men wil zijn. Zonder eigen integriteit is er geen zelf, want dan is men niemand, is men versplinterd en uiteengevallen en staat men nergens voor. Er valt in dat geval ook niets aan zichzelf te respecteren en te eerbiedigen.



Macht corrumpeert niet;
het is de behoefte om macht te verkrijgen en te behouden die corrumpeert.

Een gevleugelde uitspraak is dat “Macht corrumpeert, en absolute macht corrumpeert absoluut.” Dit suggereert dat de oorzaak van corruptie buiten mensen ligt: het is dan de macht die ervoor zorgt dat mensen corrumperen. Dit is echter onwaar. Macht als zodanig corrumpeert niet, het is de behoefte van mensen om macht te krijgen en te behouden die aanzet tot corruptie. Het koste wat kost willen vervullen van de eigen behoefte om een invloedrijke functie te krijgen, om groter te worden en om het voor het zeggen te hebben, zet mensen aan tot corruptie.



Des te meer macht je hebt,
des te machtigere principes je nodig hebt.

Bij de vorige maxime is de uitspraak vermeld dat “Macht corrumpeert, en absolute macht corrumpeert absoluut.” Of macht corrumpeert hangt echter af van de principes die men heeft. Want naarmate men meer macht heeft, blijft men bestand tegen de toenemende verleidingen hiervan indien men even sterke of zelfs sterkere principes heeft. Principes zijn immers de zaken waarvoor men staat. Dus hoe sterker men staat, des te meer verleidingen men kan weerstaan. Met absolute principes kan men dan zelfs de verleidingen van absolute macht weerstaan.



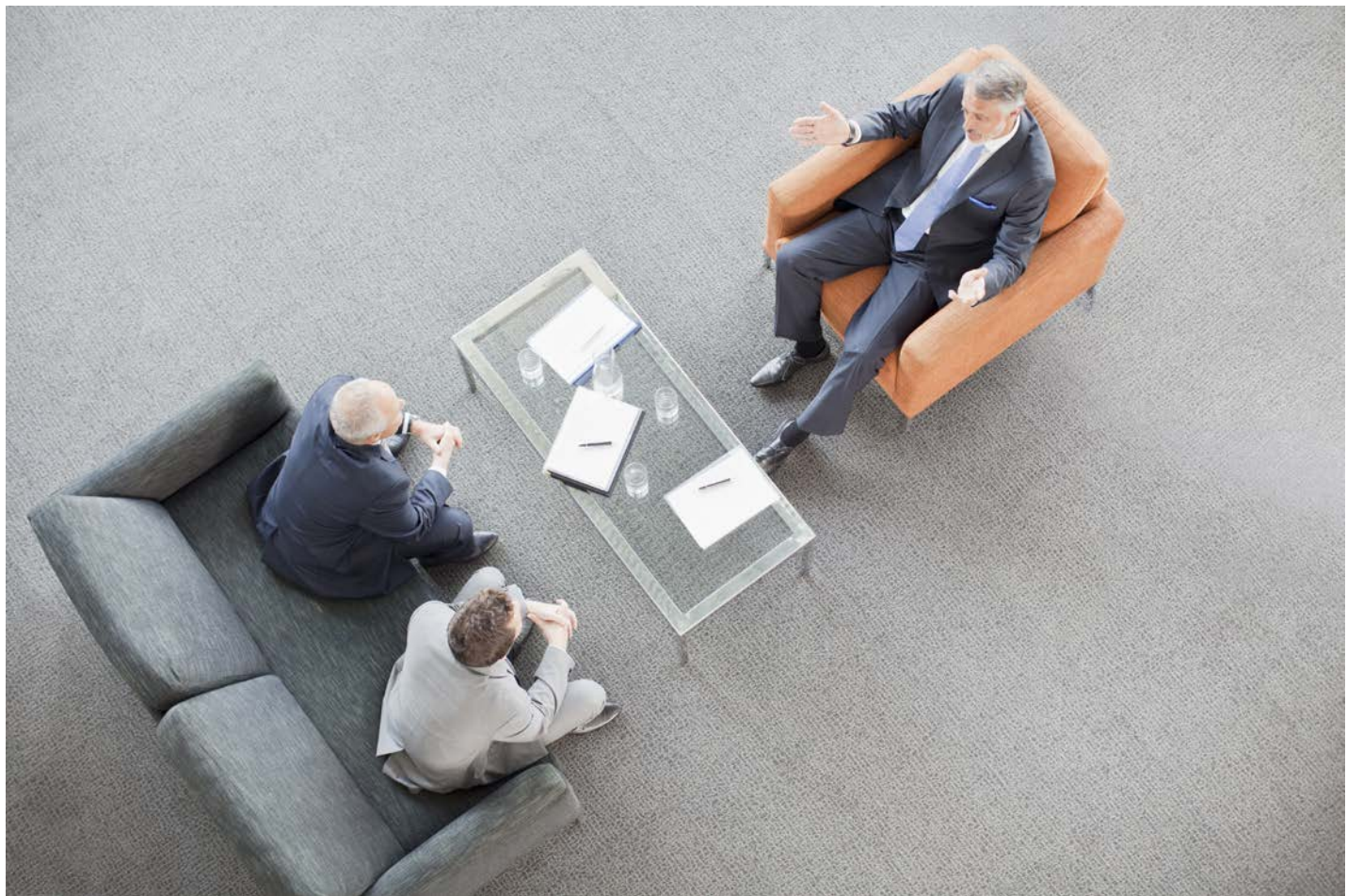
Hoe rechter de rug,
hoe meer verantwoordelijkheden
de schouders kunnen dragen.

Door principiëler te zijn, kan men meer verantwoordelijkheden dragen. Naarmate verantwoordelijkheden toenemen, nemen ook de druk, last en zwaarte toe om hiermee verantwoord om te gaan. Door duidelijke principes te hanteren, kan men deze verantwoordelijkheid aan; de principes zorgen er immers voor dat men koers houdt, standvastig blijft en niet bezwijkt onder of buigt voor het kwaad.



Wie het bevel opvolgt om zich onoorbaar te gedragen,
moet ook het bevel opvolgen om de straf daarvoor te dragen.

Men is hypocriet en ongeloofwaardig als men *wel* het bevel opvolgt om onoorbaar te handelen, maar *niet* het bevel opvolgt om de consequenties ervan te accepteren. In het eerste geval maakt men zichzelf namelijk klein en volgbaar, terwijl men zich in het tweede geval groot en eigenwijs maakt. Of men is in beide gevallen klein en volgbaar of, nog beter, in beide gevallen groot en eigenwijs en weigert men het bevel tot onoorbaar gedrag op te volgen.



Onderhandelen over je integriteit
is het verhandelen van je hart, ziel en geweten
voor de prijs van één.

Als men inbreuk maakt op de eigen integriteit, doet men afbreuk aan zowel de eigen affecties (hart), de eigen essentie (ziel) als het eigen besef van goed en fout (geweten). Deze drie elementen zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden; men kan het ene niet prijsgeven zonder de andere twee. Wie iemand is bestaat uit hetgeen waarvan die persoon houdt en waarvoor die persoon staat. Dus bij het prijsgeven van integriteit geeft men veel prijs.

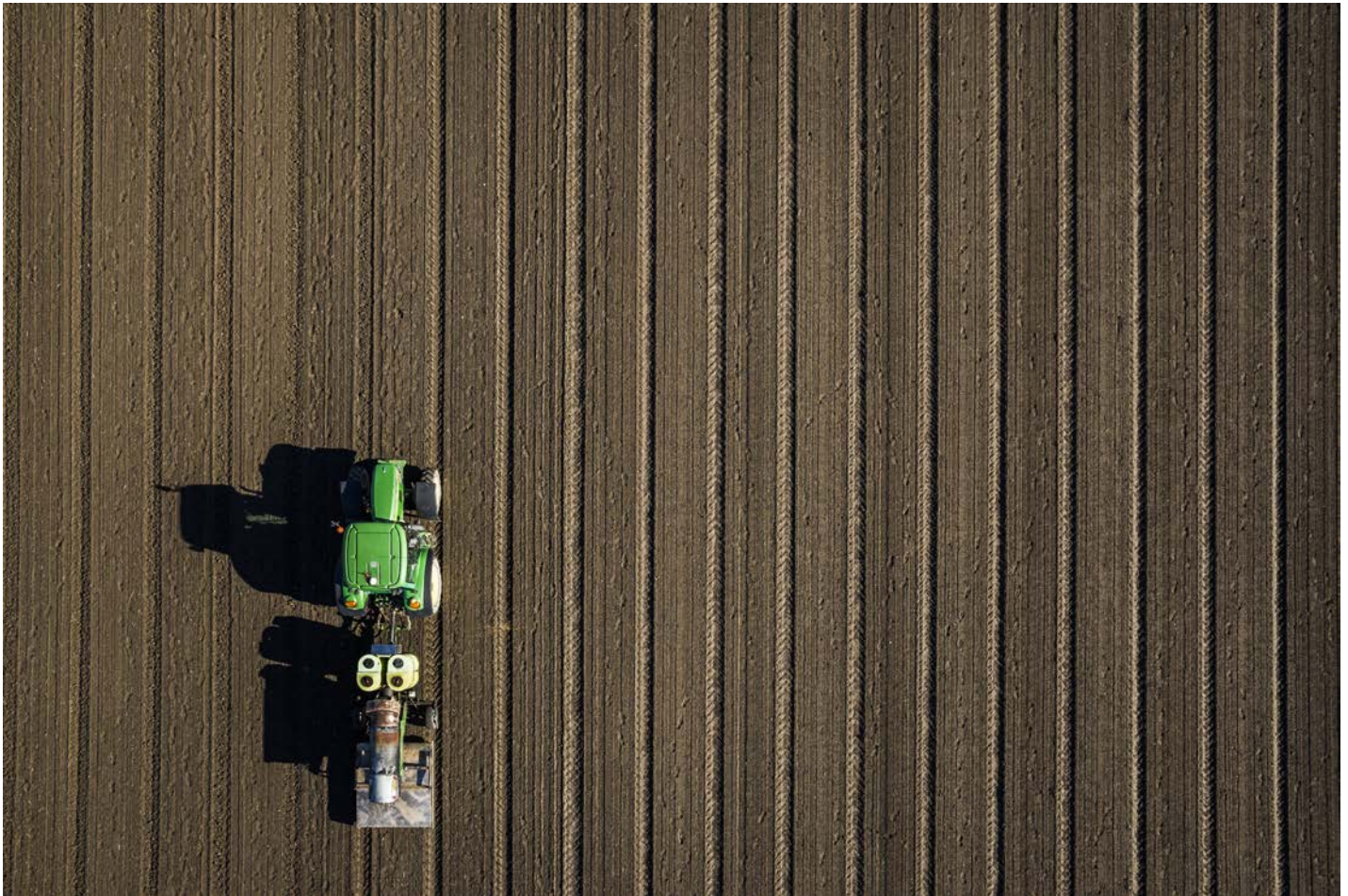


Onder druk wordt alles vloeibaar,
behalve echte integriteit.

De uitdrukking “Onder druk wordt alles vloeibaar”
gaat niet op voor integriteit. Onder druk blijkt juist
wat echte integriteit is: dat men ondanks grote
druk toch blijft staan, trouw blijft en blijft
vasthouden aan de eigen waarden en principes.

5.1

Betrouwbaarheid:
Compliance



De #1 regel:
houd je aan alle regels.

De grondregel of basisregel van alle regels is dat ze dienen te worden nageleefd. Als dit niet zo zou zijn, zou de naleving ervan willekeurig worden terwijl het idee van regels juist is dat de naleving ervan leidt tot regelmaat.



Iedere regel heeft een uitzondering,
behalve deze regel.

Regels bevatten niet de pretentie dat ze in iedere situatie gelden en altijd dienen te worden gevolgd. Er is voor iedere regel wel een situatie te bedenken waarom het beter is deze niet te volgen, bijvoorbeeld als er een groot maatschappelijk belang in het geding is of regels met elkaar conflicteren. Zolang er altijd een uitzondering is, is er hierop geen uitzondering.



Wanneer regels vertrouwen genereren,
dan regeert vertrouwen.

Regels kunnen vertrouwen creëren door te zorgen voor zekerheid, voorspelbaarheid en stabiliteit in de besluitvorming en gedragingen van mensen en organisaties. In dergelijke gevallen regeert en domineert vertrouwen, en dus niet de regels op zich.



Alvorens te klagen over regels,
besef dat het een zegen is dat er regels zijn
en dat het een privilege is zich eraan te mogen en kunnen houden.

Ook al kan men nog zo veel terechte kritiek hebben op bestaande of voorgestelde wetten en regels, het is wenselijk dat men zich allereerst realiseert dat regels en wetten een zegen zijn (want zonder wetten en regels zou er geen leven en werken mogelijk zijn) en een privilege (want wetten en regels bevatten de verwachting dat de doelgroep de wil en capaciteit heeft zich hieraan te houden, want anders zouden wetten en regels zinloos zijn). Vanuit deze achting voor wetten en regels wordt kritiek op wetten en regels constructiever, zowel in het geven als ontvangen.



Het niet altijd volgen van de wet
is net zo gevaarlijk als het niet altijd gebruiken van een touw
tijdens bungeejumping.

Selectief wetten volgen is levensgevaarlijk omdat men niet alleen de andere wetten overtreedt en daardoor schade en sanctie riskeert, maar ook omdat men een houding aanneemt die verstrekkender is: men neemt namelijk daarmee het recht in eigen hand en toont daarbij minachting voor zowel de wet en het gehele stelsel van wetten als de wetgever en degenen die de wetgever hebben gekozen. En als men eenmaal deze houding aanneemt, neemt de kans toe dat men meer en vaker wetten overtreedt, belangrijkere wetten overtreedt en zelfs wetten overtreedt die van levensbelang zijn voor zichzelf of anderen.

5.2

Betrouwbaarheid:
Consistentie



Integriteit betekent
zowel publiekelijk, professioneel, privé als persoonlijk
dezelfde mens te zijn.

Mensen functioneren in allerlei domeinen, zoals in het
publieke, professionele, privé- en persoonlijke domein.
Integriteit houdt in dat men in ieder domein dezelfde
mens is, één, heel en geïntegreerd. Dit vereist
overigens niet dat men in de verschillende domeinen
zich steeds hetzelfde moet gedragen. Verscheidenheid is
acceptabel zolang het de eenheid niet aantast.



Je kunt geen ethiek van anderen verwachten
als je dat niet ook van jezelf verwacht.

Een belangrijk uitgangspunt van ethiek is het beroep op algemene instemming waarbij in gelijke situaties en voor gelijke gevallen dezelfde norm geldt. Het is dan ook een miskenning van ethiek als men ethiek wel van anderen verwacht maar niet van zichzelf. Bovendien is het ook ongeloofwaardig, hypocriet en riskant om ethiek van anderen te verwachten en niet van zichzelf: anderen zullen immers minder of niet gemotiveerd zijn om dat te doen wat niet voor iedereen geldt.



Integriteit is de congruentie tussen
wat je denkt, zegt en doet.

Integriteit betekent onder andere congruentie.
Congruentie tussen wat een persoon denkt, zegt en doet.
Iemands gedachten, woorden en daden spreken elkaar
niet tegen en zijn zelfs één, heel en samenhangend.
Want anders is men hypocriet en huichelachtig.



Met het klimmen der jaren komt morele wijsheid
én morele eigenwijsheid.

Gedurende het leven bouwen mensen kennis en ervaring op over allerlei ethische vraagstukken waarmee men te maken heeft en hoe hiermee om te gaan. Naast de toename in deze morele wijsheid kan men echter eigenwijzer worden doordat men nieuwe vraagstukken ziet als herhaling van oude vraagstukken (en men daarom komt met oude oplossingen), men nieuwe vraagstukken niet meer kan bijbenen (en men daarom vasthoudt aan wat men al weet) en men teleurgesteld raakt in de integriteit van anderen (en men daarom adviezen van anderen niet meer serieus neemt).



Wie denkt boven de wet te staan
zit onder de norm.

Mensen kunnen denken dat ze boven de wet staan, in de zin dat de wet niet op hen van toepassing is. Bijvoorbeeld omdat men zich te goed vindt voor de wet, de wet zelf heeft gemaakt of erop toe moet zien dat anderen zich aan de wet houden. De wet is er echter voor iedereen en op iedereen van toepassing waarvoor deze geldt. Mensen die zich dus boven de wet wanen, zitten onder de norm.

5.3

Betrouwbaarheid:
Moed



Morele moed blijkt
wanneer men bang is om het goede te doen
en het toch doet.

Morele dapperheid om het goede te doen blijkt
niet uit dat men nooit bang is om het goede
te doen. Het is juist als men bang is om het goede
te doen dat de morele moed blijkt: want als men
bang is heeft men morele moed nodig om toch het
goede te doen en als men dan toch het goede
doet, blijkt de morele moed die men heeft.



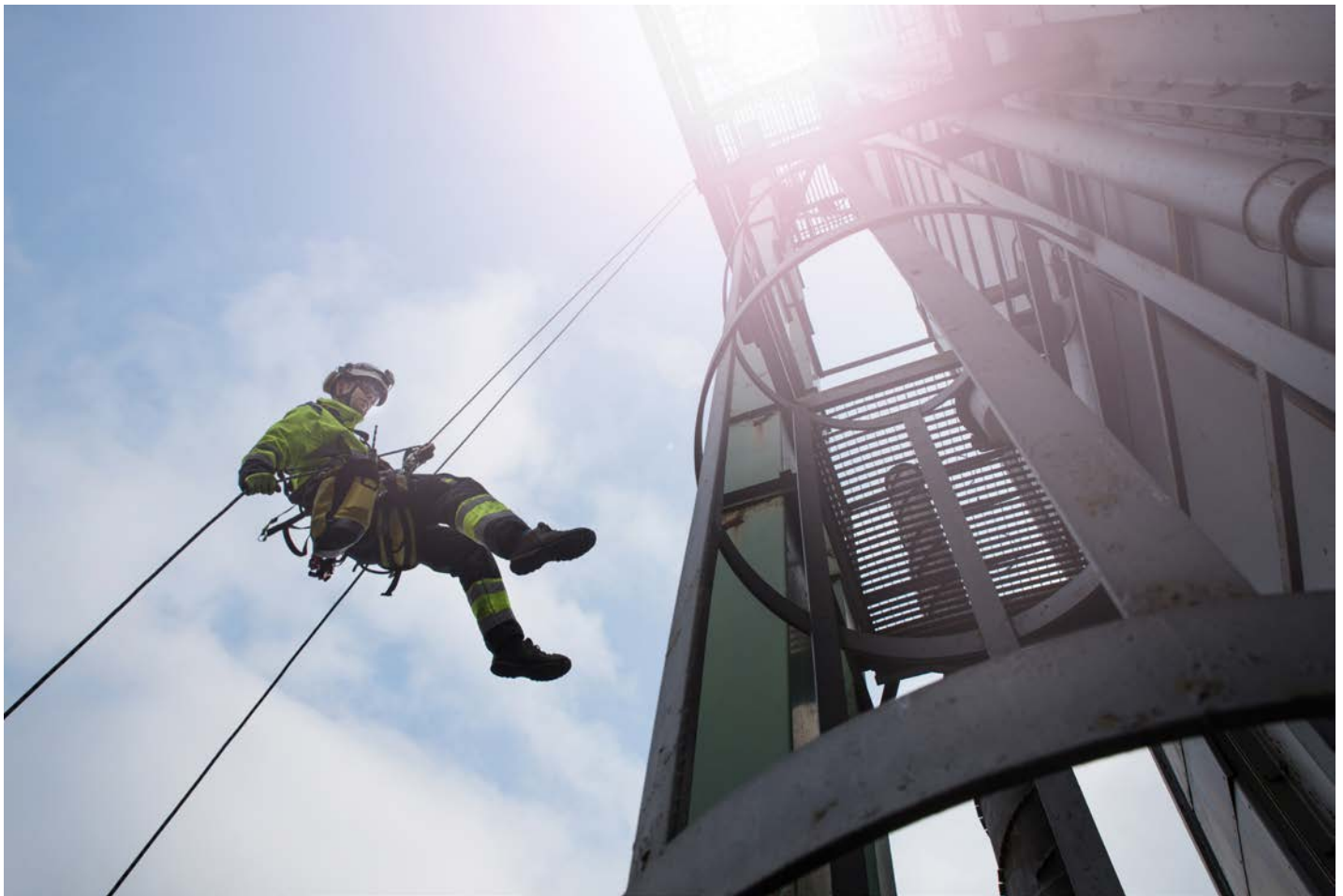
Omdat de integriteit van ieder mens een prijs heeft,
is er maar één vraag:
wat is jouw prijs?

Het is mens eigen om niet in alle gevallen integer te zijn. Zelfs zeer integere mensen zullen in extreme omstandigheden (bijvoorbeeld als het leven van hun dierbaren op het spel staat) hun integriteit prijsgeven. De omstandigheden waaronder mensen hun integriteit prijsgeven verschilt wel per persoon. Daarom gaat het bij het bepalen van de integriteit niet om de vraag of men overal en altijd integer is, maar tot waar men integer is en vanaf waar men de eigen integriteit prijsgeeft.



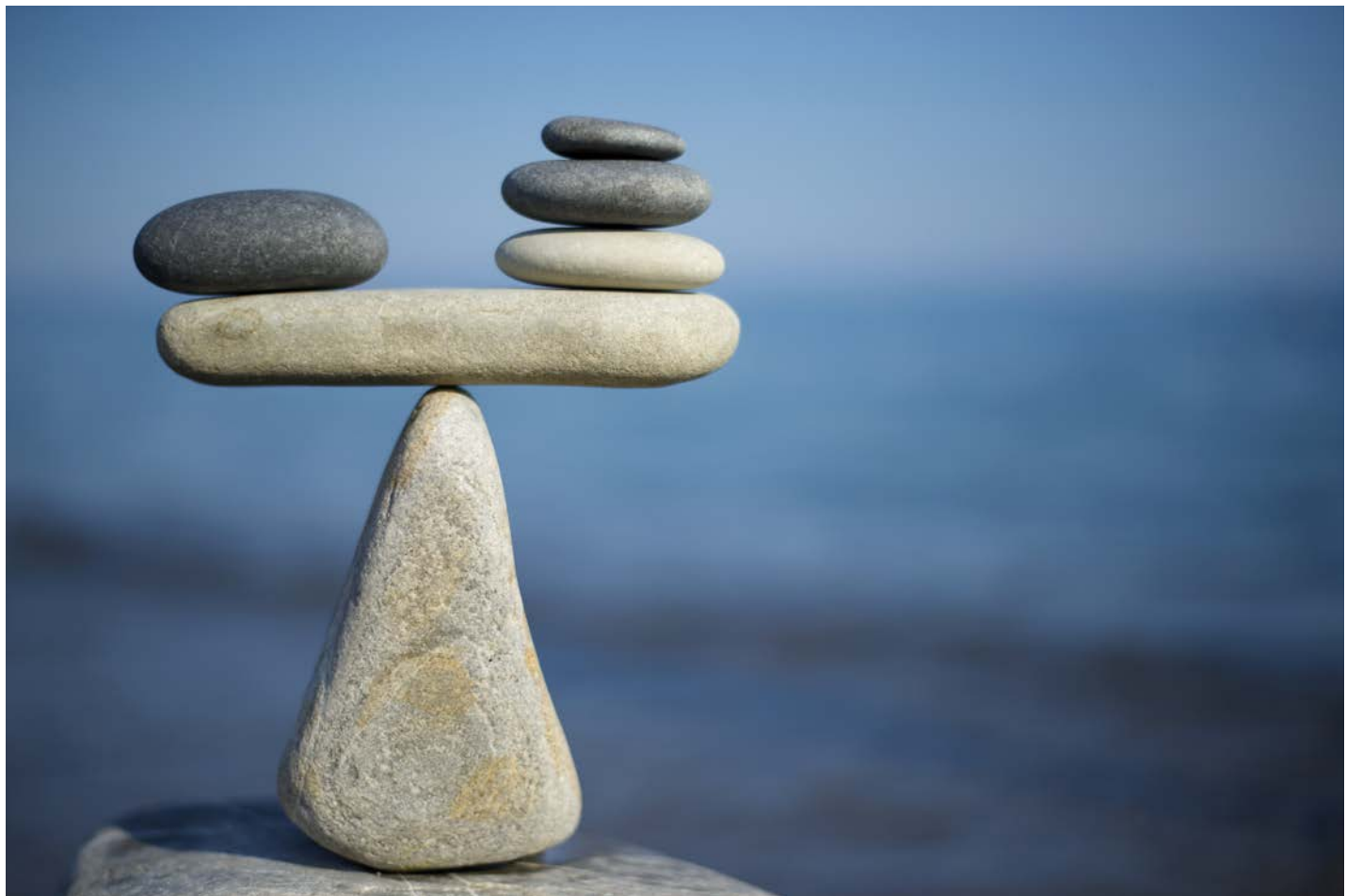
Integriteit voor een klein vergrijp prijsgeven is kwalijker dan voor een groot vergrijp:
Het toont immers dat integriteit minder waarde heeft.

Als men de integriteit opgeeft omdat men daarvan flink profiteert (bijvoorbeeld een diefstal met een miljoenenopbrengst) dan is dat kwalijk. Maar als men de integriteit opgeeft voor een kleiner vergrijp (bijvoorbeeld iets goedkops uit het magazijn stelen), dan is dat eigenlijk zelfs kwalijker ondanks dat de schade geringer is. Men laat dan immers zien dat men voor bijna niets de eigen integriteit prijsgeeft en dus dat men bijna niets overheeft voor het bewaren van de eigen integriteit.



Wanneer je bang bent om het juiste te doen,
beeld je in dat je vijf procent meer moed hebt dan je nu hebt,
en je zult versteld staan van wat inbeelding doet.

Mensen kunnen bang zijn om het juiste te doen omdat ze
vrezen voor tegenwerking, repercussies en verlies. Het komt er
dan op aan of men voldoende moed kan opbrengen om toch het
juiste te doen. Om meer moed op te brengen dan men heeft,
kan men zich inbeelden dat men iets meer moed heeft en wat
men dan zou doen. Door deze inbeelding kan men mogelijk wel
de extra moed opbrengen om te doen wat men moet doen.



Wie ontslag neemt vanwege een gebrek aan ethiek,
dient zich ervan te vergewissen dat het niet is vanwege een gebrek aan eigen ethiek.

Mensen die ontslag nemen vanwege een gebrek aan ethiek, suggereren daarmee dat hun eigen ethiek beter is dan die van hun werkgever. Vraag is of dit echt zo is dan wel dat de eigen ethiek juist slechter was en dat men daarom wilde of zelfs moest vertrekken. En ook al is de eigen ethiek beter, dan getuigt dit nog niet van een hoogstaande ethiek. Want als men om deze reden opstapt, geeft men er blijk van niet te hebben geprobeerd de ethiek van de werkgever te verbeteren, en dus niet om de ethiek van de werkgever te geven, dan wel onvoldoende in staat te zijn geweest om de ethiek van de werkgever te verbeteren.



Werk is oorlog:
je dient te vechten
voor wat recht en rechtvaardig is.

In het werk zijn er allerlei verleidingen en druk die er telkens toe aanzetten om het goede niet te doen en het kwaad te laten heersen. Om wel het goede te doen is het daarom noodzakelijk om tegen deze verleidingen en druk te vechten en zich er tegen te verzetten, zoals ze onschadelijk maken en uit de weg ruimen.



De grootste vloek voor een betere wereld
is als mensen denken dat ze vervloekt zijn
en dus geen enkel goed kunnen doen.

Als mensen denken dat ze geen enkel goed kunnen doen omdat ze geneigd zijn tot het doen van het kwade, vervloekt zijn en bezeten zijn door slechtheid, dan ontbreekt iedere basis om iets goeds te doen. Door te denken dat men alleen maar slecht is en blijft, kan men ieder slecht gedrag als vanzelfsprekend en onvermijdelijk beschouwen, en kan men zichzelf, ook al is men nog zo'n grote slechterik, niets kwalijk nemen. Men kan namelijk niet anders. Als mensen zo denken, dan wordt de wereld er niet en nooit beter van.



Bij twijfel tussen het goede of het kwade doen,
onthoud dat op den duur het goede het kwade overwint.

Het slechte doen is vaak aantrekkelijk omdat het snel en zichtbaar
profijt oplevert (zoals geld, goederen, plezier en populariteit).

Om tegen deze verleiding bestand te zijn, kan men over deze
kortetermijnvoordelen heen kijken en kijken naar de nadelen van
slecht gedrag en de voordelen van goed gedrag (zoals waardigheid
en respect) op de lange termijn. Want uiteindelijk levert onethisch
gedrag een korte winst op met langetermijnverliezen.



Verkwisting van werktijd is een hoofdzonde
omdat hiermee tijd, geld en vertrouwen worden gestolen.

Werktijd is een kostbaar goed. Werknemers krijgen voor die tijd betaald om daarin voor hun werkgever de hen toebedeelde taken te verrichten. Deze tijd niet goed besteden betekent dat men niet alleen tijd verkwist en dus steelt (omdat het ongeoorloofde toe-eigening is), maar ook het geld dat men daarvoor als salaris krijgt en het geld dat de werkgever daardoor misloopt (zoals gederfde productie en verkoop). Ook verkwist en misbruikt men daardoor het vertrouwen van bijvoorbeeld de werkgever, geldschieters en klanten omdat er niet wordt gedaan wat zij verwachten.



Geduld is een schone zaak,
behalve als de zaak vuil is.

Geduld is een deugd in de zin van dat het een goede eigenschap is om op iets te kunnen wachten zonder gefrustreerd te raken. Als er echter sprake is van een wantoestand, de zaak vuil is, dan is dit geen kwestie van wachten en afwachten, maar dient men zo snel mogelijk de wantoestand te herstellen. Want zolang een wantoestand voortduurt, bestaat het risico dat de schade groter wordt, het herstel ingrijpender wordt en men daarvoor de verantwoordelijkheid draagt.



Wie de hitte niet kan verdragen,
dient de keuken niet te verlaten
maar een raam te openen.

Het bekende gezegde “Wie de hitte niet kan verdragen, dient de keuken te verlaten” betekent dat als het ergens te druk of te zwaar wordt men moet wegwezen. Weggaan kan echter ongewenst zijn (bijvoorbeeld als er geen goede vervanger is of mensen gedupeerd raken) en gemakzuchtig (omdat men geen moeite doet om te blijven). Als men blijft, kan men proberen de druk en zwaarte te verminderen door de oorzaak ervan aan te pakken (door figuurlijk de temperatuur van het fornuis te verlagen). Lukt dat niet, dan kan men nagaan of de druk en zwaarte zijn te verlichten en te dempen (door figuurlijk een raam in de keuken open te zetten).



Als goed gedrag een inkoppertje zou zijn,
dan zou slecht gedrag buiten de lijnen staan.

Als goed gedrag makkelijk zou zijn (of verkeerd
gedrag moeilijk) dan zou er geen of minder
verkeerd gedrag zijn. Al het verkeerde gedrag in
de praktijk bewijst dat goed gedrag moeilijk is
(en het verkeerde gedrag minder moeilijk of zelfs
makkelijk). Het is dus een misvatting te denken
dat goed gedrag makkelijk te doen is.



Wie de gifbeker niet volledig leegdrinkt,
dient opnieuw te beginnen.

Iets of iemand die in opspraak komt vanwege wandaden kan het zwaar te verduren krijgen door rigoureuze onderzoeken, inspecties, straffen en ingrepen. In dit geval moet men de spreekwoordelijke gifbeker leegdrinken door hieraan lijdzaam mee te werken. Echter, als men dit niet tot aan het eind toe doet, ontkent men ten dele de eigen schuld en boetedoening en zal men opnieuw in opspraak komen en moeten meewerken aan een nieuwe ronde van boetedoening.



Zonder strijd
gaat ethiek verloren.

Om ethisch te handelen en ethisch te blijven handelen,
is strijd nodig: strijd tegen verleidingen en druk, strijd
tegen zelfgenoegzaamheid en gemakzucht en strijd om
goed om te gaan met nieuwe ontwikkelingen en
vraagstukken. Als men deze strijd niet levert, zal men
ethiek verliezen en gaat er ethiek verloren.



Ethiek staat voor:

- Evenwichtig
- Trouw
- Helder
- Ijverig
- Echt
- Klasse

Elke letter van ethiek staat voor de eerste letter van een belangrijke deugd voor het werk. Het gaat bij ethiek om hoe men anderen behandelt (evenwichtig) en voldoet aan de verwachting die er bij anderen wordt gewekt (trouw), dat men duidelijk maakt waarvoor men gaat en staat (helder), zich inzet om het goede te doen (ijverig), dat men dat doet vanuit oprechte motieven (echt) en om wat men bereikt (klasse).

5.4

Betrouwbaarheid:
Collegialiteit



Wie nooit is bedrogen,
vertrouwt anderen te weinig.

Anderen vertrouwen betekent per definitie dat dit vertrouwen kan worden beschaamd. Als het volledig zeker is dat een ander doet wat er wordt verwacht dan is er geen vertrouwen nodig, het is dan immers een uitgemaakte zaak. De enige manier om te voorkomen dat anderen het vertrouwen beschamen is daarom anderen nooit te vertrouwen. Dit is echter onwenselijk omdat zonder vertrouwen in elkaar er geen samenwerking en samenleving mogelijk zijn. Als het vertrouwen nooit is beschaamd, betekent dit dat men te veilig en te terughoudend is om anderen te vertrouwen en men te weinig de mogelijkheden van samenwerking en samenleving heeft benut.



Mensen die anderen nooit vertrouwen,
zijn zelf evenmin te vertrouwen.

Mensen die jegens alles en iedereen achterdochtig zijn,
en daarom niets en niemand vertrouwen, zijn meer bezig
met de onbetrouwbaarheid van anderen dan met de
betrouwbaarheid van zichzelf. Door hun leven te laten
beheersen door de onbetrouwbaarheid van anderen,
worden deze mensen paranoïde en wordt hun gedrag grillig,
onvoorspelbaar en dus ook onbetrouwbaar.



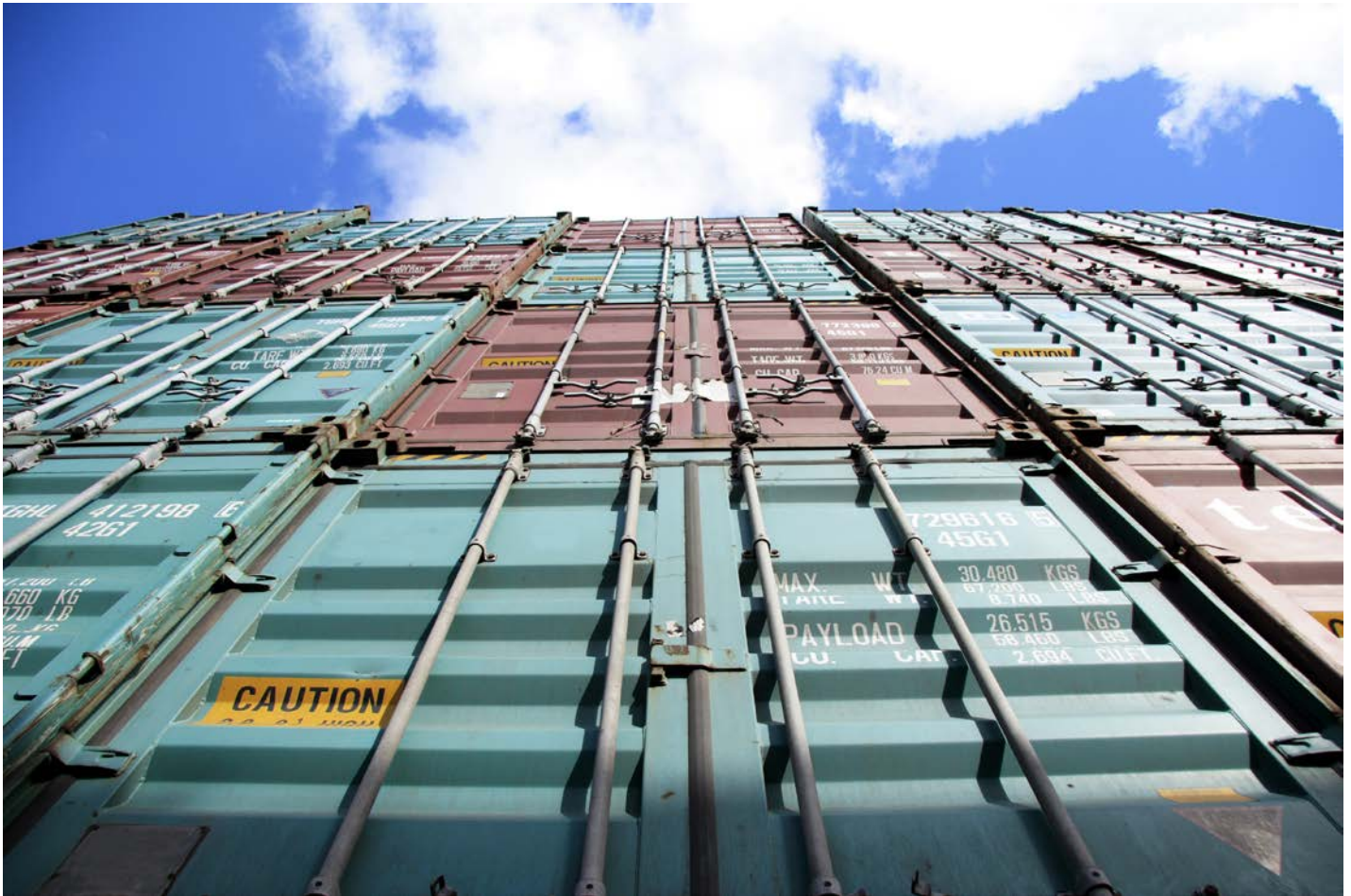
Wees ervan bewust dat de concurrentie *binnen* organisaties groter en onrechtvaardiger kan zijn dan *tussen* organisaties.

In de strijd om de schaarse middelen in een organisatie kan de concurrentie tussen onderdelen en medewerkers groot zijn en zelfs groter dan die tussen organisaties. De interne strijd om beperkte budgetten, middelen en sleutelposities kan zelfs zo heftig zijn dat men elkaar oneerlijk, oncollegiaal en onheus bejegt.



Er is geen grotere onrechtvaardigheid
dan mensen te corrumperen door onrechtvaardigheid.

Mensen die geen invloed hebben maar dit wel willen, kunnen anderen toch aan zich binden door hen onrechtvaardig te behandelen, zoals op de vorm van vriendjespolitiek, willekeur en intimidatie. Daardoor manipuleert en corrumpeert men anderen en creëert men afhankelijkheid, invloed en macht. Dergelijke onrechtvaardigheid is ondermijnend aan de ethiek en de rechtvaardigheid omdat onzuivere invloed regeert, dit moeilijk is te stoppen en het anderen eveneens aanzet tot onrechtvaardig gedrag.

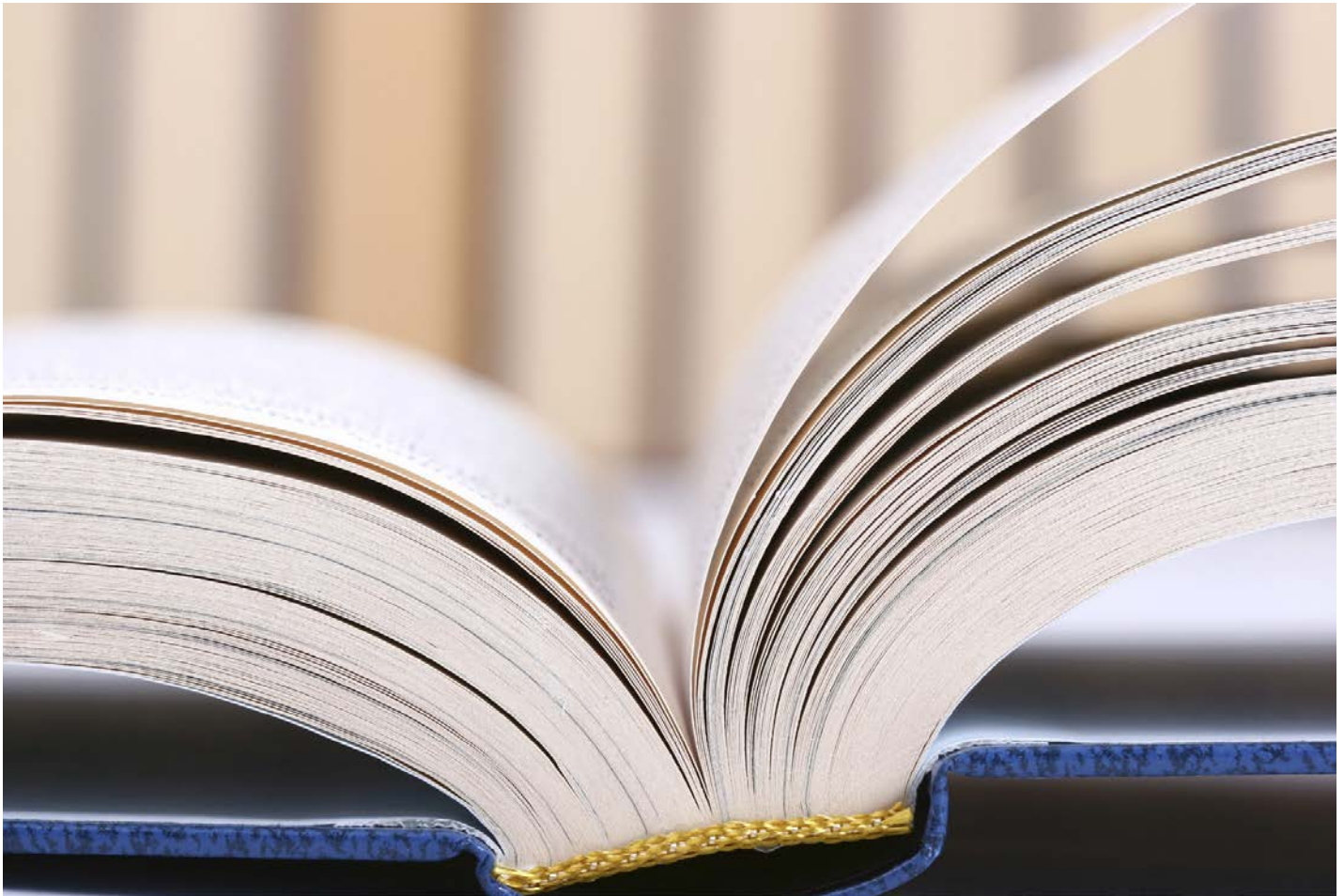


Je hoofd tolt en rolt
wanneer je te veel petten draagt.

Naarmate iemand meer rollen en functies vervult (dus spreekwoordelijk meer petten draagt), loopt deze persoon een groter risico dat deze rollen en functies met elkaar conflicteren en elkaar ondermijnen, dat deze persoon daardoor als persoon en functionaris ongeloofwaardig en onbetrouwbaar wordt en daardoor wordt gedwongen enkele of zelfs alle rollen en functies neer te leggen.

5.5

Betrouwbaarheid:
Gedrag



Als integriteit de rode draad is in ieders levensverhaal,
dan mag er geen enkele dag worden overgeslagen.

Integriteit is een norm voor het gehele leven van iemand. Een integer leven namelijk gaat over de rode draden in het levensverhaal: zijn deze verenigbaar, samenhangend en één? Dit betekent dat net als een boek geen bladzijde kan worden overgeslagen, mensen geen dag, in hun leven kunnen overslaan: want zolang iemand leeft betekent een dag zonder integriteit een hiaat in het levensverhaal.

Dus integriteit kan geen dag worden overgeslagen.



Als integriteit van levensbelang is,
hecht dan heel het leven belang aan integriteit.

Als men integriteit van levensbelang acht, dan dient men consequent te zijn en dan ook heel het leven, en dus ook heel het werkzame leven, belang te hechten aan integriteit. Doet men dat niet, door bijvoorbeeld de eigen integriteit te verwaarlozen en te verkwanselen, dan geeft men er blijk van integriteit niet van belang voor het leven en dus van levensbelang te vinden.



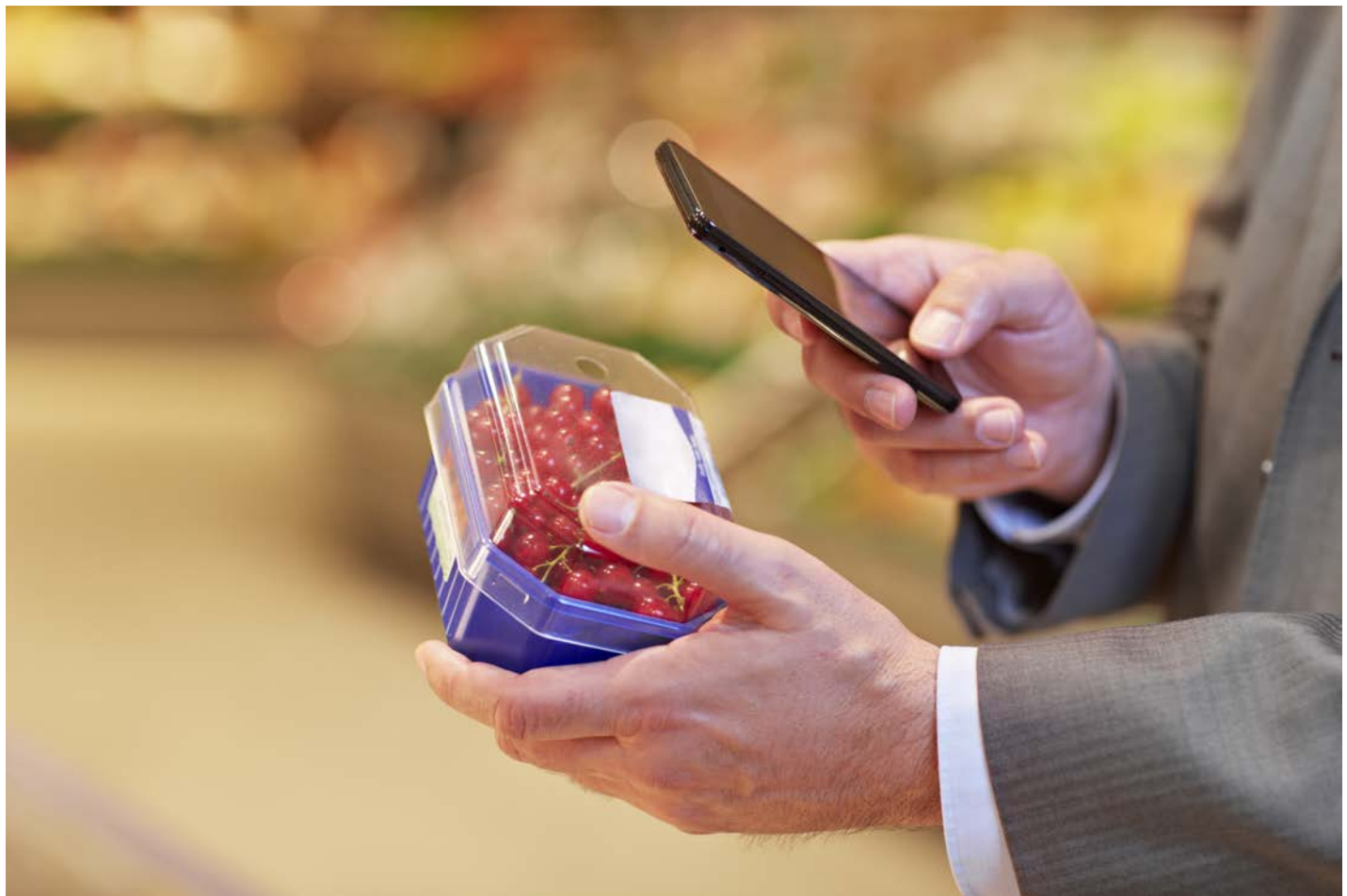
Laat het werk vandaag zo achter
alsof een ander het morgen overneemt.

Langetermijngerichtheid is moreel wenselijk omdat dit de continuïteit en duurzaamheid bevordert en toekomstige schade en ellende beperkt. Dit rechtvaardigt echter niet dat men op de korte termijn achteloos en nalatig handelt. Iedere werkdag zou integer moeten zijn, in de zin van afgerond en zonder losse eindjes. Iemand die het werk de volgende werkdag overneemt zou niet geconfronteerd moeten worden met een puinhoop en bende, zoals een slechte administratie, lopende conflicten of loze beloftes.



Laat je integriteit
iedere werkdag
het verschil maken.

Integriteit is niet een passief bezit of iets wat alleen nodig is in uitzonderlijke en extreme situaties. De waarde van integriteit ligt juist in de toepassing ervan in de alledaagse werkzaamheden. En dan niet in de marge maar om het wezenlijk onderscheidend te laten zijn. Wezenlijk onderscheidend in positieve zin met wat men daarvoor deed, wat men anders zou hebben gedaan en wat anderen doen. Want pas als integriteit het verschil maakt, blijkt de waarde ervan.



Vitamine I elke dag,
zegt verderf gedag.

Om de eigen integriteit in goede staat te houden is frequent onderhoud daarvan essentieel. Als men dit niet doet, dan wordt men minder sterk en weerbaar en neemt de kans op moreel verval en verderf toe. Het onderhouden van de eigen integriteit doet men door zich bijvoorbeeld periodiek te bezinnen op de keuzes die men maakt en zich af te vragen of deze keuzes overeenkomen met de gewenste waarden en normen. Dit kan men zelfs doen aan het eind van iedere werkdag, vergadering, project of taak. Men kan ook literatuur lezen, gesprekken voeren en plekken bezoeken die de eigen integriteit kracht geven. Door dergelijke activiteiten neemt men als het ware integriteitsvitamine in en blijft men moreel gezond.



Veel goede daden
rechtvaardigen nooit één slechte daad.

Met het verrichten van goede daden kan men goodwill opbouwen zodat als men een keer iets slechts doet dit minder zwaar wordt aangerekend. De slechte daad kan dan immers worden gezien als een uitzondering. Echter, bewust iets slechts doen omdat men al veel goeds heeft gedaan is nooit goed te praten. Een slechte daad wordt er namelijk niet minder slecht van als deze vooraf is gegaan door goede daden. Zo hebben gedupeerden er geen boodschap aan dat anderen eerder hebben geprofiteerd van het goede gedrag en zij nu worden benadeeld. Bovendien riekt het naar opportunisme: eerst bewust goed doen om daarna iets slechts te kunnen doen. Hierdoor komen zelfs de goede daden in een kwaad daglicht te staan: want men laadt de verdenking op zich dat men niet oprecht het goede deed.



Het straffen van moreel gedrag
is net zo demoraliserend als
het belonen van immoreel gedrag.

Het ondermijnt de moraal (het draagvlak en
commitment om goed te handelen en niet slecht te
handelen) zowel als slecht gedrag wordt beloond (want
juist goed gedrag dient ter goedkeuring en bemoediging
te worden beloond) als als goed gedrag wordt bestraft
(want juist slecht gedrag dient ter afkeuring
en ontmoediging te worden bestraft).



Hoe meer ethisch gedrag wordt beloond,
hoe minder het zegt wanneer het wordt getoond.

Des te meer ethisch gedrag wordt beloond des te minder of zelfs niets zegt dit over de motivatie daarvan. Het is dan immers onduidelijk of het gedrag wordt vertoond omdat men het wil (en het dus ethiek is) of omdat het loont (en het dus opportunistisch is). Evenzo zegt ethisch gedrag dat wordt beloond des te minder over het ethische gedrag dat niet wordt beloond: de mensen die alleen ethisch handelen als het wordt beloond zullen dan niet ethisch handelen. Bovendien is er de kans dat ethische mensen juist niet ethisch handelen als het wordt beloond, omdat zij willen voorkomen dat de indruk ontstaat dat zij ethisch handelen vanwege de beloning.



Wie het goede doet omdat het moet,
doet het verkeerde als het mag.

Als men wordt gedwongen om het goede te doen, dan doet men het goede omdat het moet en niet of niet alleen omdat men het wil. Naarmate men vaker wordt gedwongen het goede te doen, leert men des te meer een extrinsieke motivatie aan: het goede doet men wanneer het moet. Het risico daarvan is dat de intrinsieke motivatie afneemt en men dus niet uit vrije wil het goede doet waardoor, als men niet wordt gedwongen het goede te doen, men het niet doet of zelfs het verkeerde doet.



Wie wangedrag te hard straft,
krijgt dit hard terug door nog meer wangedrag.

Een risico van te zware sancties is dat bestraffen en omstanders wraak nemen (degene die straft moet zelf worden bestraft), er niet van leren (door alleen bezig te zijn met het bekritisieren van de sanctie), zich alleen richten op het voorkomen van nieuwe sancties (en niet op het niet doen van wat niet wordt bestraft), de bereidheid om nieuwe misstanden te melden afneemt (uit piëteit voor de bestraffen), en eigen kwetsbaarheden minder worden getoond (uit angst voor zelfveroordeling en repercussies). Het gevolg hiervan is dat de kans op nieuw en ernstiger wangedrag toeneemt.



Wie veel regelovertredingen wil,
moet veel regels stellen.

Des te meer mensen in hun gedrag beperkt worden door regels, des te meer er per definitie valt te overtreden en des te meer overtredingen plaatsvinden. Maar ook de kans op overtredingen neemt toe doordat mensen door de veelheid aan regels passief en angstig worden, geïrriteerd en gefrustreerd raken en zelfs in verzet komen en obstructie plegen. Overtredingen en overtreders creëren is daarom niet zo moeilijk. Bij overtredingen is het dus steeds de vraag of dit echt aan de overtreders zelf ligt dan wel dat de situatie de boosdoener is.



“Alles met mate” geldt voor integriteit
noch corruptie.

Matigheid is wenselijk voor vele zaken. Zo ook voor morele zaken. Men moet bijvoorbeeld niet al te vrijgevig zijn (want dan wordt het verkwisting) of al te aardig (want dan wordt het vleierij). Dit geldt echter niet voor integriteit. Een matige integriteit is namelijk niet geheel integer en daarmee onder de maat. Voor corruptie geldt het tegenovergestelde: geen enkele mate en gradatie is acceptabel.



Ethiek heeft pas waarde
als de bereidheid er is om er iets voor op te offeren.

Als men niets voor integriteit overheeft, stelt integriteit niets voor. Juist uit wat men voor integriteit overheeft, blijkt hoeveel waarde men aan integriteit toekent en hoe belangrijk men integriteit vindt. Wat de eigen integriteit waard is blijkt bijvoorbeeld uit de hoeveelheid klanten, lucratieve opdrachten en werkplezier dat men laat lopen vanwege de eigen principes.



De wereld is niet te verbeteren met gedachten,
alleen met beter gedrag.

Het hebben van een visie over waarom, waartoe
en waarmee de wereld kan worden verbeterd,
is belangrijk om mogelijkheden tot
verbeteringen te zien. Louter ideeën, gedachten
en voornemens verbeteren de wereld echter
niet, daarvoor zijn ook concrete (en goede)
interventies, acties en gedragingen nodig.



Vertrouwen is goed;
bewezen vertrouwen nog beter.

Vertrouwen in iets of iemand hebben is goed. Maar vertrouwen kan gemakkelijk doorslaan in blindelings vertrouwen waardoor het naïef wordt en de kans op misbruik van dit vertrouwen toeneemt. Daarom is het beter als er bewijs is voor het vertrouwen, als het wordt onderbouwd of, nog beter, als het wordt waargemaakt. Want vertrouwen op zich is niets: het gaat om de verwachting dat iemand iets doet of laat. Dus het belangrijkste bewijs voor vertrouwen is als er wordt gedaan of gelaten wat er wordt verwacht en daarmee het vertrouwen wordt waargemaakt.

6.1

Duurzaamheid:
Verantwoordelijkheid



Ik buk niet
als de bok bij mij stopt.

De uitdrukking “De bok stopt hier” (in het Engels “The buck stops here”), verwijst naar het idee dat iemand de eindverantwoordelijkheid draagt voor een beslissing die onder diens verantwoordelijkheid wordt genomen. Als de bok bij iemand stopt, dan kan hij niet vluchten of zich verstoppen, maar moet hij de volledige verantwoordelijkheid nemen. De uitdrukking is afgeleid van het pokerspel waarbij met het doorgeven van de bok, dat oorspronkelijk een mes met een bokshoorn was, werd aangegeven wie er moest delen. In plaats van dat in het spel men de verantwoordelijkheid kan doorgeven, betekent de uitdrukking “De bok stopt hier” dat men de verantwoordelijkheid accepteert als men de verantwoordelijkheid draagt.



Vele handen maken licht werk
en vele lange wijsvingers.

Mensen die samen een taak of opdracht uitvoeren, kunnen dit met elkaar gemakkelijker, sneller en beter uitvoeren dan iemand die deze alleen uitvoert. Maar als iemand de taak alleen uitvoert, is het wel duidelijk wie de verantwoordelijkheid draagt voor de uitvoering ervan, namelijk deze persoon, terwijl hoe meer mensen betrokken zijn bij de uitvoering hoe lastiger het te bepalen is wie, waarvoor en in welke mate verantwoordelijk is voor wat er (niet) wordt gedaan. Door deze vertroebeling van verantwoordelijkheden neemt de kans toe dat verantwoordelijkheden zoekraken, niemand zich verantwoordelijk voelt voor het geheel en iedereen bij fouten de verantwoordelijkheid afschuift op een ander (door naar elkaar te wijzen).



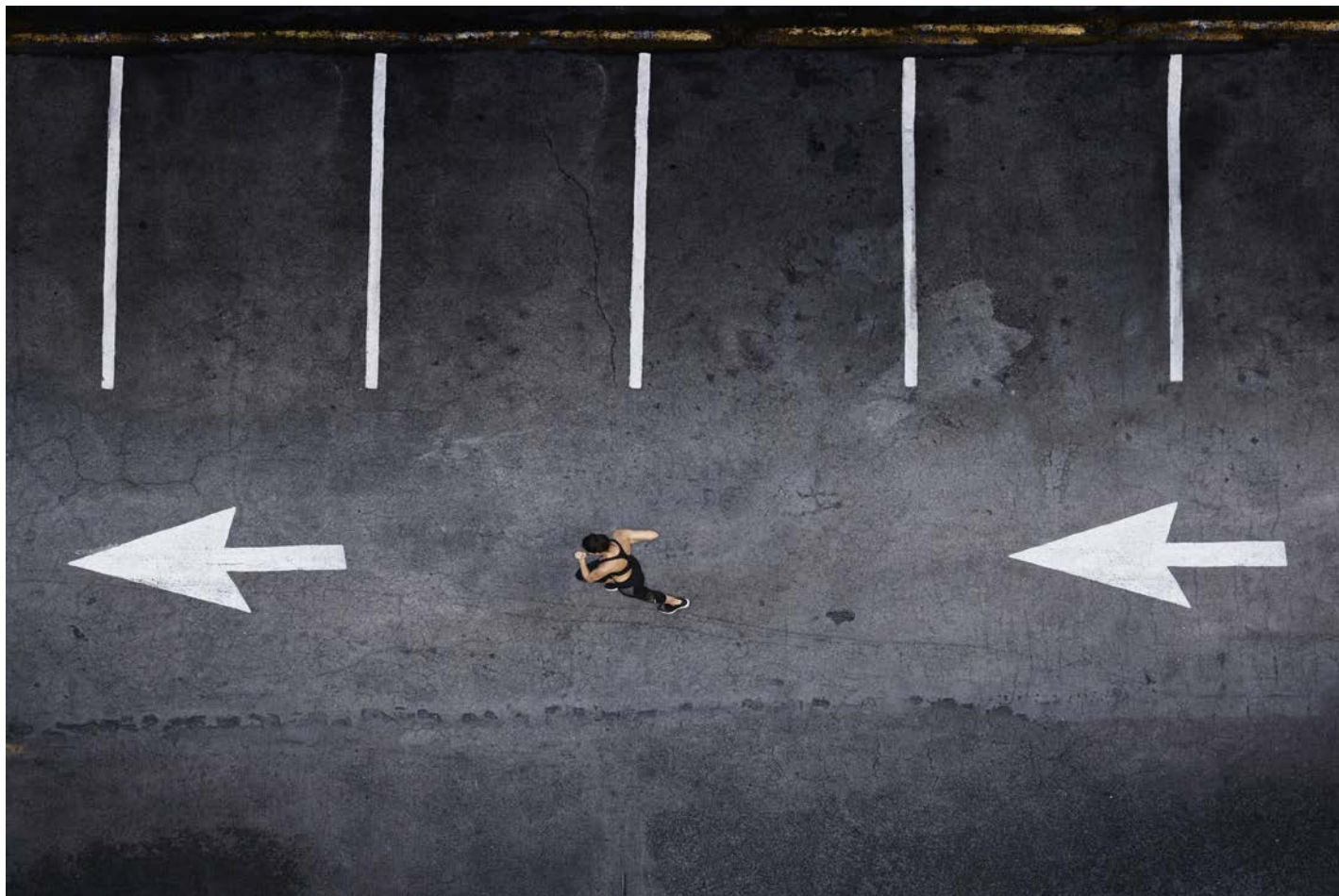
De tragiek van gemeenschappelijke verantwoordelijkheid:
hoe meer mensen verantwoordelijk voor iets zijn,
hoe minder ieder zich daarvoor verantwoordelijk voelt.

Naarmate meer mensen verantwoordelijk voor iets zijn, des te minder deze mensen zich daarvoor verantwoordelijk voelen. Mensen worden dan passiever en reactiever omdat ze denken dat een ander de verantwoordelijkheid (als eerste) neemt of dat zolang de anderen hun verantwoordelijkheid niet nemen zij het ook niet hoeven te doen. Als iedereen zo denkt, komt niemand in actie, ook al is de nood nog zo hoog. Dit effect is tragisch omdat het positief lijkt wanneer het aantal mensen dat verantwoordelijkheid draagt toeneemt, terwijl het resultaat negatief is omdat het collectieve verantwoordelijkheidsbesef afneemt.



Verantwoordelijkheid en verantwoording zijn
het rechter- en linkerbeen van ethiek.

Ethiek bestaat uit verantwoordelijkheid dragen en verantwoording afleggen. Deze twee horen onlosmakelijk bij elkaar: men legt verantwoording af over de verantwoordelijkheid die men draagt en men draagt verantwoordelijkheid voor de verantwoording die men aflegt. Bijvoorbeeld een werknemer die de verantwoordelijkheid draagt om zorgvuldig om te gaan met de bedrijfsmiddelen, dient verantwoording te kunnen afleggen over hoe zorgvuldig hij met de bedrijfsmiddelen omgaat. Het afleggen van deze verantwoording, bijvoorbeeld door het gebruik te registreren, defecten te melden en vragen over het gebruik te beantwoorden, dient dan op een eerlijke en betrouwbare manier te gebeuren.



Iemands keuze beoordelen kan alleen
als we weten wat de andere keuzeopties zijn.

Verantwoordelijkheid dragen is alleen mogelijk en relevant als er alternatieven zijn. Als er alternatieven ontbreken, dan kan er niets anders worden gedaan dan te kiezen voor de enige optie. De keus zegt dan niets omdat er geen keus is. Iedereen had dan ook in dezelfde situatie hetzelfde gedaan. Iemands keuze beoordelen en daarvoor verantwoordelijk houden kan daarom alleen als er meerdere opties zijn en deze opties bij degenen die beoordelen bekend zijn; anders kan er niet worden bepaald of iemand meerdere keuzes heeft en of de beste of minst slechtste optie is gekozen.

6.2

Duurzaamheid:
Empathie



Ethiek begint
wanneer we apathie begraven.

Empathie, het inleven in de ander, is een noodzakelijke voorwaarde voor ethiek. Het gaat bij ethiek immers om het rekening houden met de ander. Men kan met de ander alleen rekening houden als men deze ander eerst ziet en kent. Om ethisch te kunnen handelen, moet daarom apathie, wat het tegenovergestelde is van empathie, worden afgeschud, weggedaan en vermeden.



Wie vol is van zichzelf
heeft geen ruimte voor de ander.

Ethiek vergt dat men rekening houdt met en aandacht besteedt aan anderen, de medemens. Om dit te kunnen doen moet men mentale en morele ruimte hebben. Als men vol is van zichzelf, en alleen maar aan zichzelf kan denken, heeft men letterlijk en figuurlijk niet de ruimte om aan anderen te denken.

Dus als men vol is van zichzelf moet men eerst zichzelf opschonen.



Technocratische managers zijn slecht,
narcistische managers zijn slechter,
en managers die beide zijn, zijn een nachtmerrie.

Technocratische managers zijn een bedreiging voor de ethiek omdat zij klinisch en zonder gevoel voor de ethische waarden en menselijke gevoelens handelen. Narcistische managers zijn zelfs een grotere bedreiging voor de ethiek omdat zij überhaupt niet goed voor de medemens willen zijn, maar zich richten op hun eigen macht en succes. Managers die zowel technocratisch als narcistisch zijn, zijn een nog grotere bedreiging voor de ethiek omdat zij geen rekening kunnen en willen houden met de ethische waarden en de medemens, en zelfs klinisch profiteren van de mensen om hen heen.



Je kunt mensen alleen bedanken
door eerst aan hen te denken.

Het tonen van waardering aan mensen voor wie ze zijn en wat ze doen is belangrijk om te laten blijken wat men zelf belangrijk vindt, dat men betrokken is bij mensen en welk gedrag men van mensen in de toekomst verwacht. Echter, het tonen van waardering kan alleen als men eerst aan mensen denkt en echt weet wat ze doen, want anders weet men niet wie, wanneer en waarvoor te waarderen.



De lakmoesproef van morele voortreffelijkheid is
hoe goed je anderen behandelt
die jou slecht behandelen.

Iemands goedheid schuilt niet in het goed behandelen van degenen die jou goed behandelen.

Dat is niet verkeerd maar ook niet onderscheidend omdat dit slechts een wederdienst is, een kwestie van fatsoen of eigenbelang. Anders ligt het wanneer men door anderen slecht wordt behandeld. De neiging zal dan zijn deze anderen eveneens slecht te behandelen om zo kwaad met kwaad te vergelden. Maar juist door deze anderen toch goed te behandelen en goed te blijven behandelen (ook al wordt men daarna nog steeds door die anderen slecht behandeld) kan men blijk geven van de eigen goedheid: dan blijkt wat men echt om anderen en ethiek geeft.

6.3

Duurzaamheid:
Rechtvaardigheid



Ethiek vereist meer dan egoïsme
en minder dan altruïsme.

Ethiek vergt meer dan egoïsme en egocentrisme, omdat niet alleen het eigenbelang maar ook de belangen van andere betrokkenen in ogenschouw moeten worden genomen. Ethiek vergt echter minder dan altruïsme en filantropie omdat het eigenbelang niet op voorhand moet worden uitgesloten. Ethiek vergt dat alle belangen in ogenschouw worden genomen, dus ook het eigenbelang.



Liefde voor ethiek en liefde als ethiek
zijn twee kanten van dezelfde medaille.

Ethische waarden en normen zijn gebaseerd op de liefde voor de medemens en de samenleving. Omdat we om anderen geven, willen we hen respecteren en helpen. Zonder liefde, zonder affectie en empathie, voor de ander en de omgeving is er geen intrinsieke basis voor ethiek. Dus liefde voor de ander voedt de liefde voor ethiek zodat men het goede niet doet omdat het moet of loont, maar omdat men het van harte wil.



Wie het werk afschildert als oorlog
om daarmee te rechtvaardigen dat het werk vrij van ethiek is,
vergeet dat een oorlog bol staat van ethiek.

Door het werk als oorlog af te schilderen kan men denken een rechtvaardiging te hebben voor onethisch gedrag op het werk. Immers, zo denkt men, in oorlog strijdt men op leven en dood, heiligt het doel de middelen, vallen er slachtoffers en zijn gruwelijke handelwijzen toegestaan. Dus dan mag het op het werk ook. Dit is echter een misverstand. Want ook in oorlogssituaties is er ethiek: bevelen van superieuren moeten altijd worden opgevolgd, men moet loyaal zijn jegens kameraden, nevenschade moet worden voorkomen, en tegenstanders die zich overgeven moeten een eerlijke rechtsgang krijgen.



Hebzucht is goed,
maar alleen voor een slecht leven.

De opvatting “Hebzucht is goed” (“Greed is good”) suggereert dat egoïsme, egocentrisme en zelfverrijking goed zijn voor de economie.

Pure hebzucht is echter ontwrichtend voor de economie en samenleving omdat dit leidt tot kortetermijngerichtheid, misbruik door de sterksten, en uitbuiting en uitsluiting van kwetsbare groepen. In dat opzicht is hebzucht alleen maar goed voor een slecht leven, zowel van de hebzuchtigen als van de slachtoffers daarvan.



Angst is een slechte raadgever,
en hebzucht een nog veel slechtere.

Het is een bekende uitdrukking dat angst een slechte raadgever is. Tot op zekere hoogte is angst wel een goede raadgever: angst zorgt ervoor dat mensen niet overmoedig en roekeloos worden. Hebzucht daarentegen is een veel slechtere raadgever, want dan laten mensen zich in hun gedrag leiden door het eigenbelang (in plaats van ook het belang van anderen), de korte termijn (in plaats van ook de lange termijn) en materiële zaken (in plaats van ook immateriële zaken).



Wanneer ethiek je geen pijn doet,
dan pijnigt het anderen.

Ethiek werkt net als spieren. Door de vezels te pijnigen groeien de spieren. Door de eigen principes te pijnigen groeit de ethiek. Dit gebeurt door de pijngrens van de principes op te zoeken en ethische beslissingen te nemen die relatief zwaar drukken en veel vergen. Hoe vaker men dit doet, des te meer pijn men leert verdragen, des te grotere offers men kan brengen en des te zwaardere verantwoordelijkheden men kan dragen. Maar als de eigen ethiek verslapt, zal men eerder principeloze beslissingen nemen, waardoor anderen worden gedupeerd.



Consciëntieus kapitalisme is geen oxymoron
maar een pleonasme.

Het kapitalistisch systeem wordt wel als immoreel systeem gezien, waarin de sterkste overleeft (en zwakkeren failliet gaan), egoïsme zegeviert (en dus iedereen moet opkomen voor de eigenbelangen) en er grote onrechtvaardigheid is (want de zwakkeren worden zwaar gedupeerd). Toch klopt dit beeld niet. Het kapitalistisch systeem bezit juist ethische principes zoals open en eerlijke informatieverstrekking, gelijke kansen voor iedereen en het nakomen van afspraken. Want zonder deze principes kunnen markten en daarmee het kapitalisme niet functioneren. Consciëntieus kapitalisme is daarom geen tegenstelling maar dubbelop.



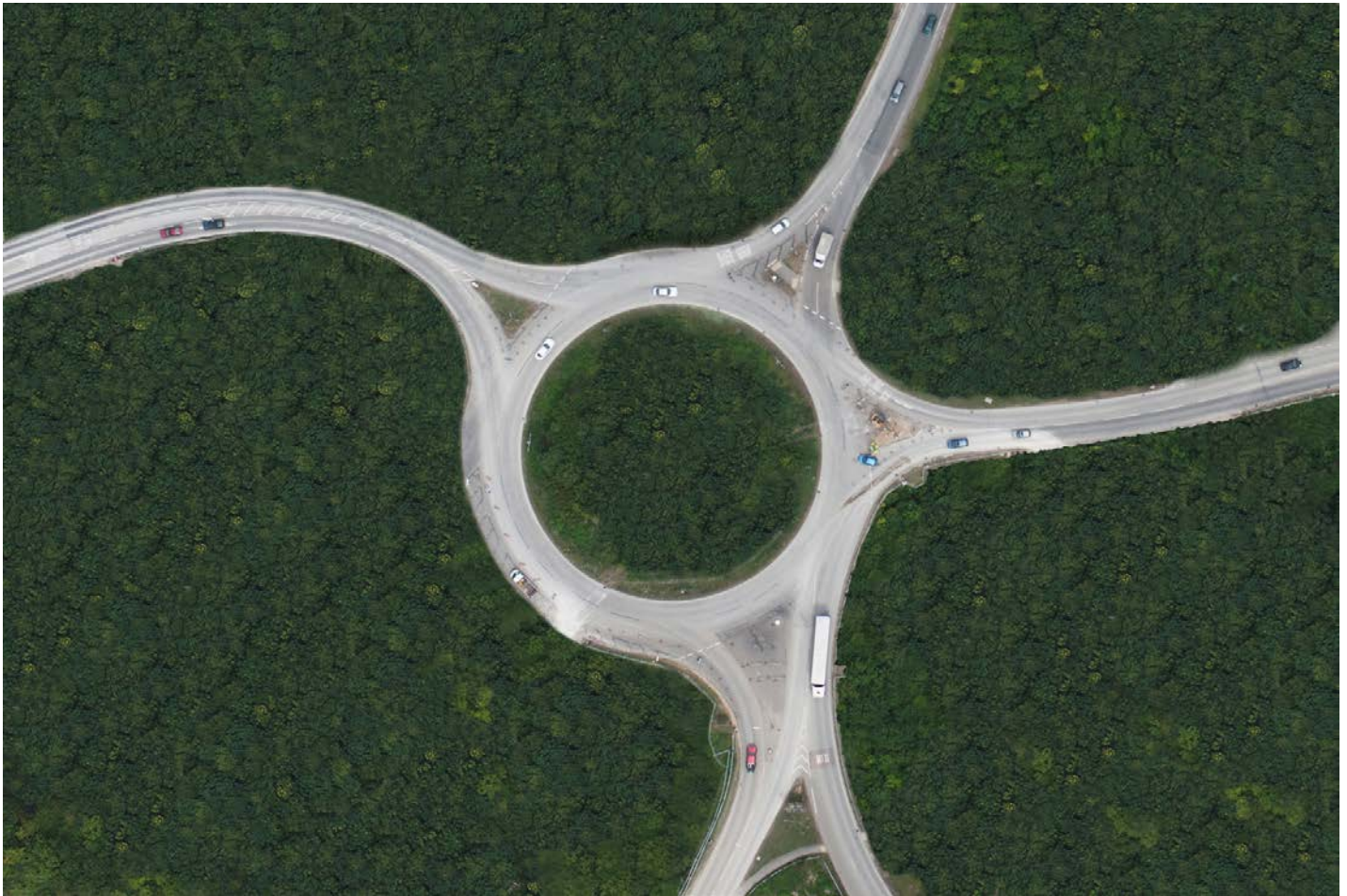
De bedrijfsmissie van duurzaam voordeel voor stakeholders betekent dat het de basisverantwoordelijkheid van een bedrijf is om over een lange periode waarde te creëren voor allen die een belang in het bedrijf hebben.

Vanuit ethisch perspectief is het ultieme doel van een bedrijf niet het creëren van maximale waarde voor de aandeelhouders maar voor alle stakeholders. Alle stakeholders zijn zowel degenen die invloed hebben op het bedrijf als degenen die invloed ondervinden van het bedrijf. Deze waardecreatie is dan niet op alleen de korte periode of alleen de lange periode, maar over een lange periode, dus zowel de korte als lange termijn.



De echte waarde van een organisatie
is niet wat zij heeft
maar wat zij geeft.

De waarde van een organisatie kan worden afgelezen aan de bezittingen, zoals gebouwen, machines en geld. Maar de echte waarde is wat een organisatie met deze bezittingen doet, dus in welke mate deze bezittingen renderen. Renderen in de zin van wat het anderen, de stakeholders, oplevert en biedt. Met andere woorden de waarde die een organisatie voor hen creëert.



Een organisatie is een verkeersplein van belanghebbenden waarbij ethiek voorkomt dat er ongelukken gebeuren tussen botsende belangen.

In een organisatie komen allerlei partijen samen (zoals kapitaalverstrekkers, eigenaren, werknemers, leveranciers en klanten). De organisatie is daarbij het middel om de belangen van ieder van deze stakeholders te realiseren. Ethiek, zijnde de morele waarden en normen, geeft dan de handvatten om deze belangen te signaleren, te erkennen en met elkaar te harmoniseren.

Wanneer deze belangen toch met elkaar botsen (bijvoorbeeld als rendement haaks staat op werkgelegenheid), dan geeft ethiek de handvatten om de conflicterende belangen goed tegen elkaar af te wegen en te voorkomen dat dit tot onnodige schade en slachtoffers leidt.



Een recht
maakt nog niet recht.

Een recht betekent niet dat dit altijd prioriteit krijgt en het volgen hiervan per definitie en in alle gevallen goed is. Rechten kunnen immers met elkaar conflicteren, zoals bijvoorbeeld het recht op de vrijheid van meningsuiting en het recht op een respectvolle bejegening. Ook kan een hoger doel de inbreuk op een recht rechtvaardigen, zoals wanneer de continuering van een bedrijf niet anders kan dan door het milieu te vervuilen en daarmee het recht op een schoon milieu wordt geschonden. Dus een recht maakt een bepaalde handeling nog niet rechtvaardig en rechtmatig.



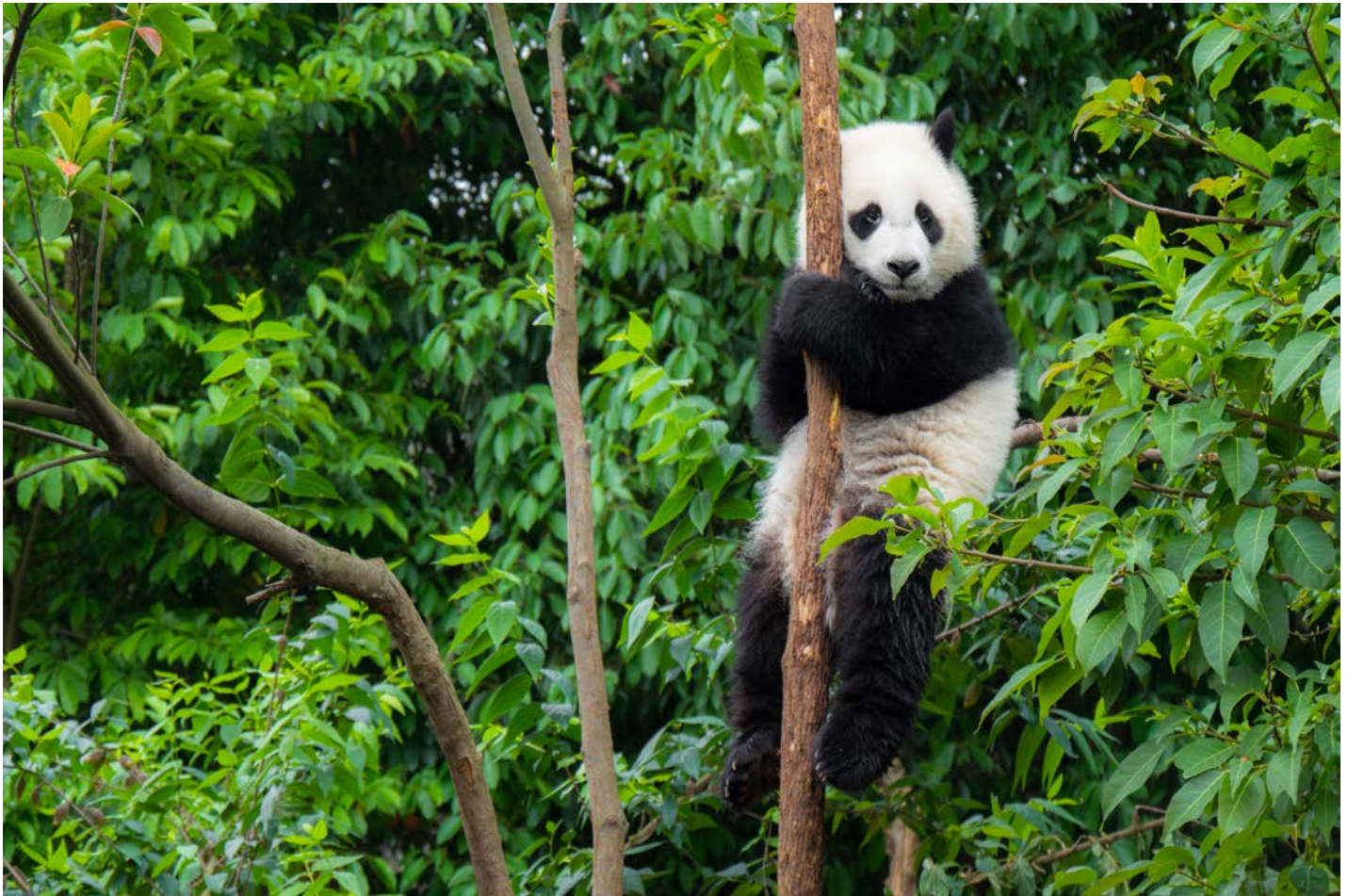
Zonder mensenrechten
zijn er en geen rechten en geen mensen.

Mensenrechten
beschermen en bevorderen
het leven van mensen.
Zonder mensenrechten
is het leven onmogelijk en
is het gedaan met de
mensheid.



Het terugdringen van ongelijkheid
is een belangrijke organisatiekwaliteit.

Ongelijkheid is een van de grootste misstanden in de maatschappij. Het verkleinen van ongelijkheid is daarom een grote maatschappelijke uitdaging en verantwoordelijkheid voor organisaties omdat zij deel uitmaken van de maatschappij. Een belangrijke graadmeter voor de deugdelijkheid van organisaties, zoals bedrijven en overheden, is daarom de bijdrage die elk van hen levert aan de verkleining van de ongelijkheid in de maatschappij. Een organisatie die de ongelijkheid echter vergroot, is in dit opzicht ondeugdelijk.



Wie beesten op een beestachtige manier behandelt,
vraagt erom op dezelfde manier te worden behandeld.

Dieren zijn net als mensen levende wezens die rechten hebben en met respect behandeld dienen te worden. Juist omdat dieren minder weerbaar zijn dan mensen, is het des te belangrijker dat dieren respectvol worden behandeld. Daarom is het mishandelen van dieren een grove schending van de ethiek.

Degenen die dit toch doen vragen erom op dezelfde manier te worden behandeld. Zij suggereren immers een ethiek waarin het wenselijk is om op een beestachtige wijze met levende wezens om te gaan en dat zij zelf ook op deze manier behandeld willen worden. Ethiek is immers gebaseerd op de gedachte dat men met anderen omgaat zoals men hoopt dat anderen ook met hem/haar omgaan.



Het is diefstal om leveranciers
die keurig en tijdig hun producten hebben afgeleverd
opzettelijk vertraagd te betalen.

Iemand die een product heeft verkocht en precies zoals afgesproken
heeft afgeleverd, heeft, indien er geen betalingsvoorwaarden zijn
afgesproken, het morele recht op onmiddellijke betaling. Het
product is immers nu eigendom van en in gebruik door zijn klant en
het geld, zijn vergoeding, voor het product behoort de leverancier
nu toe. Het bewust vertragen van de betaling en daarmee de
verkoper onthouden van zijn geld is daarom diefstal door de klant.



Veel geld verdienen is niet moeilijk,
maar veel geld verdienen op een ethische manier wel.

Geld verdienen, en zelfs veel geld verdienen, is in zekere zin eenvoudig: namelijk door dit op een onethische manier te doen, zoals door wetten te overtreden, anderen af te zetten en door te liegen en te bedriegen. Des te moeilijker is het echter om geld op een ethische manier te verdienen. Immers, de mogelijkheden hiervan zijn per definitie beperkter omdat alle onethische manieren afvallen. Bovendien moet men zich weten te onderscheiden van degenen die wel onethisch te werk gaan. Ook dit is per definitie moeilijker want anders hadden degenen die onethisch te werk gaan hiervoor al gekozen.



Het witwassen van zwart geld
maakt het inktzwart.

Zwart geld witwassen is een drievoudige overtreding. De eerste overtreding is dat het geld op onoorbare wijze is verkregen, zoals uit criminele activiteiten. De tweede overtreding is dat het geld voor de autoriteiten, zoals de Belastingdienst, wordt verzwegen. En de derde overtreding is dat er transacties worden uitgevoerd, zoals gokken, om de eerste twee overtredingen te maskeren. Het zwarte geld wordt daarmee des te zwarter.



Het dienen van de aandeelhouders
is het dienen van de ethiek.

Het is een misverstand om te denken dat het dienen van de belangen van aandeelhouders door bedrijven amoreel en ethiekloos is. Bedrijven dragen een grote ethische verantwoordelijkheid jegens aandeelhouders, omdat aandeelhouders de eigenaren van het bedrijf zijn en daardoor afhankelijk zijn van het functioneren van het bedrijf. Twee belangrijke ethische principes zijn dat bedrijven het door aandeelhouders geïnvesteerde geld prudent besteden en dat bedrijven aandeelhouders eerlijk en tijdig informeren over voor hen relevante zaken.



Aandeelhouders zijn
verantwoordelijkheidsdragers.

Het is onjuist om te denken dat het bestuur van een bedrijf verantwoordelijk is voor alle stakeholders, terwijl de aandeelhouders louter hun eigen, economische belangen mogen behartigen. Als eigenaren van een bedrijf zijn de aandeelhouders niet zomaar een stakeholder maar dé stakeholder die verantwoordelijkheid draagt voor alle stakeholders. Zij bezitten het bedrijf en zij zijn dus integraal verantwoordelijk voor het welzijn en welbevinden van alle stakeholders. Dat de aandeelhouders hun bedrijf dagelijks laten besturen door het management, laat onverlet dat de aandeelhouders eindverantwoordelijk hiervoor blijven.



Werk niet voor een bonus,
maar zie werk als de bonus.

Werken louter voor een bonus ontkent de intrinsieke waarde die werk heeft. Werk biedt immers voldoening, zelfverwezenlijking en ontplooiing. Sterker nog, werk is een voorrecht en beloning. Het feit dat men werkt betekent dat men dus beschikt over de gezondheid om te kunnen werken, de benodigde competenties heeft voor het werk en het vertrouwen van de werkgever krijgt om te werken. Het werk dat men doet is ook een beloning voor het kennelijk succesvol doorlopen van de vereiste vooropleidingen, vorige functies en opgebouwde werkervaring.

6.4

Duurzaamheid:
Productintegriteit



De wet van de destructieve creatie:
Ieder nieuw product *kan* worden misbruik
en *wordt* misbruikt.

Volgens de econoom Joseph Schumpeter is er in de economie sprake van creatieve destructie: door een proces van voortdurende innovatie vernietigen succesvolle nieuwe technieken de bestaande technieken. Er kan echter ook sprake zijn van destructieve creatie. Dit betekent dat nieuwe technieken niet alleen verkeerd kunnen worden gebruikt, maar ook eens daadwerkelijk verkeerd worden gebruikt. Het is immers voor bedrijven lonend om de kwaliteit van een product of dienst uit te hollen en de morele grenzen van toepassingen op te zoeken. Dit uithollen van de kwaliteit en het opzoeken van de grenzen gaat, door de druk van concurrenten die hetzelfde doen, net zo lang door totdat de kwaliteit onacceptabel wordt en grenzen worden overschreden.



Het verkopen van een ondeugdelijk product
is het breken van een belofte.

Een product is een belofte. Immers een product wordt gekocht omdat klanten verwachten dat wat het product pretendeert te zijn wordt waargemaakt. Een verkoper die verwachtingen over het product wekt die niet worden ingelost, en daarmee een ondeugdelijk of corrupt product verkoopt, breekt dus een belofte en schendt daarmee de ethische normen van “belofte maakt schuld” en “afpraak is afspraak”.



Degenen die winnen door corruptie
zijn verliezers.

Via omkoping een opdracht verkrijgen is een schending van de ethiek van eerlijke mededinging en transparante besluitvorming. Degenen die zich hieraan schuldig maken verliezen ten dele hun integriteit. Bovendien zijn dit verliezers omdat ze kennelijk niet op eigen economische kracht de opdracht hebben weten te verkrijgen. Dus men is zowel een morele als een economische verliezer.



Het besteden van verkeerd verkregen geld aan een goed doel,
maakt het geld zelfs verkeerder.

Op onethische wijze verkregen geld, zoals door illegale handel, blijft onethisch ook al geeft men het aan een goed doel. Het geld had immers niet aan het goede doel kunnen worden gegeven als er ethisch was gehandeld; het geld was dan überhaupt niet in het bezit geweest. Het wordt er zelfs meer onethisch van omdat het goede doel wordt besmet en geïnfecteerd met het onethisch verkregen geld.



Wanneer een schone hand een vuile hand wast,
dan worden ze beide vuil.

Wanneer wat kwaad is wordt gecombineerd met wat goed is, is het goede niet langer louter goed maar het bevat dan ook kwaad. Het goede dat het slechte inlaat wordt er door besmet of aangetast, zoals bijvoorbeeld het in dienst nemen van een criminele medewerker, het samenwerken met corrupte bedrijven of het zich inlaten met verkeerde mensen. Want wanneer het goede al het kwaad zou reinigen, zou er allang geen kwaad meer zijn.

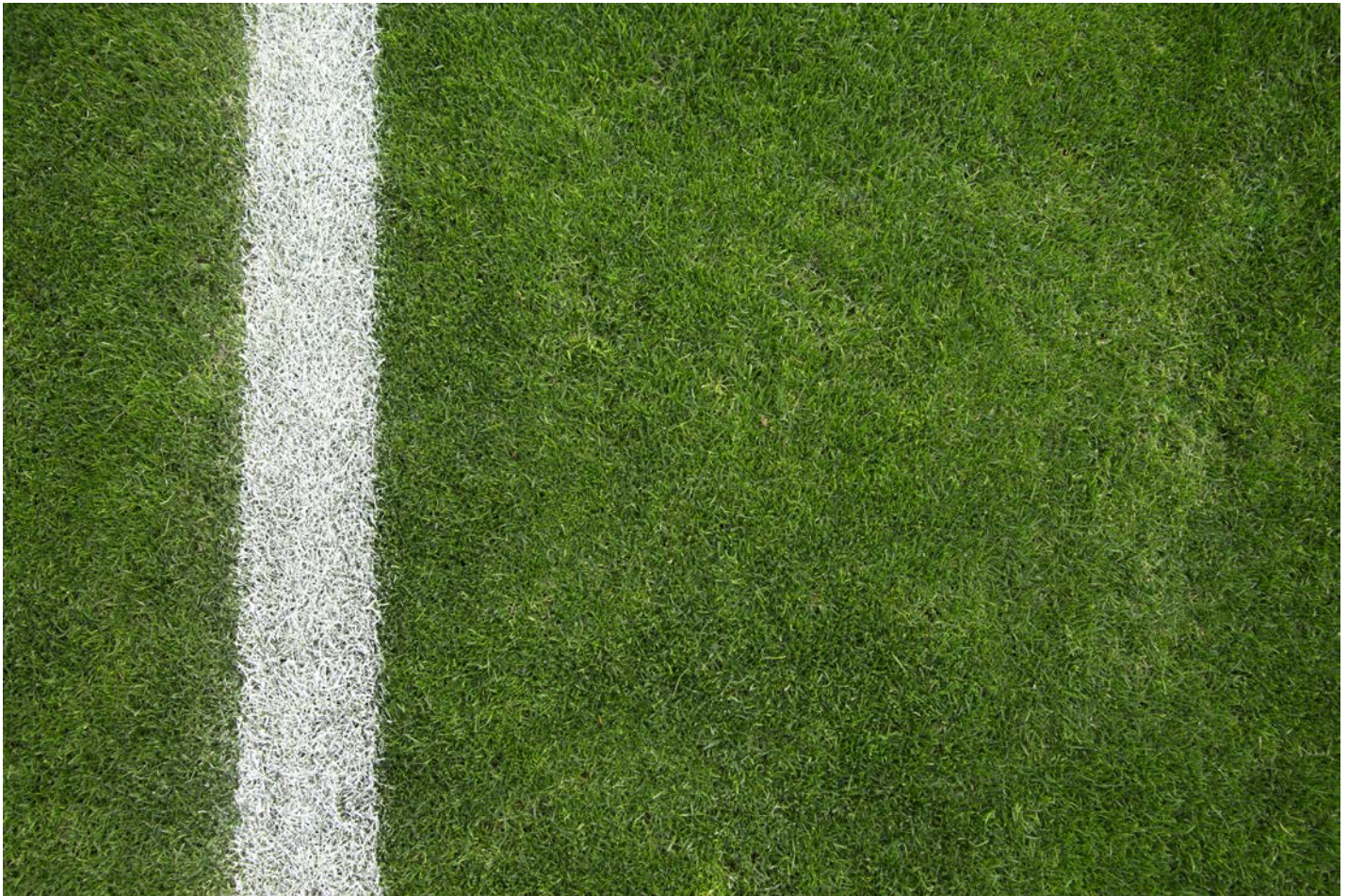
6.5

Duurzaamheid:
Prudentie



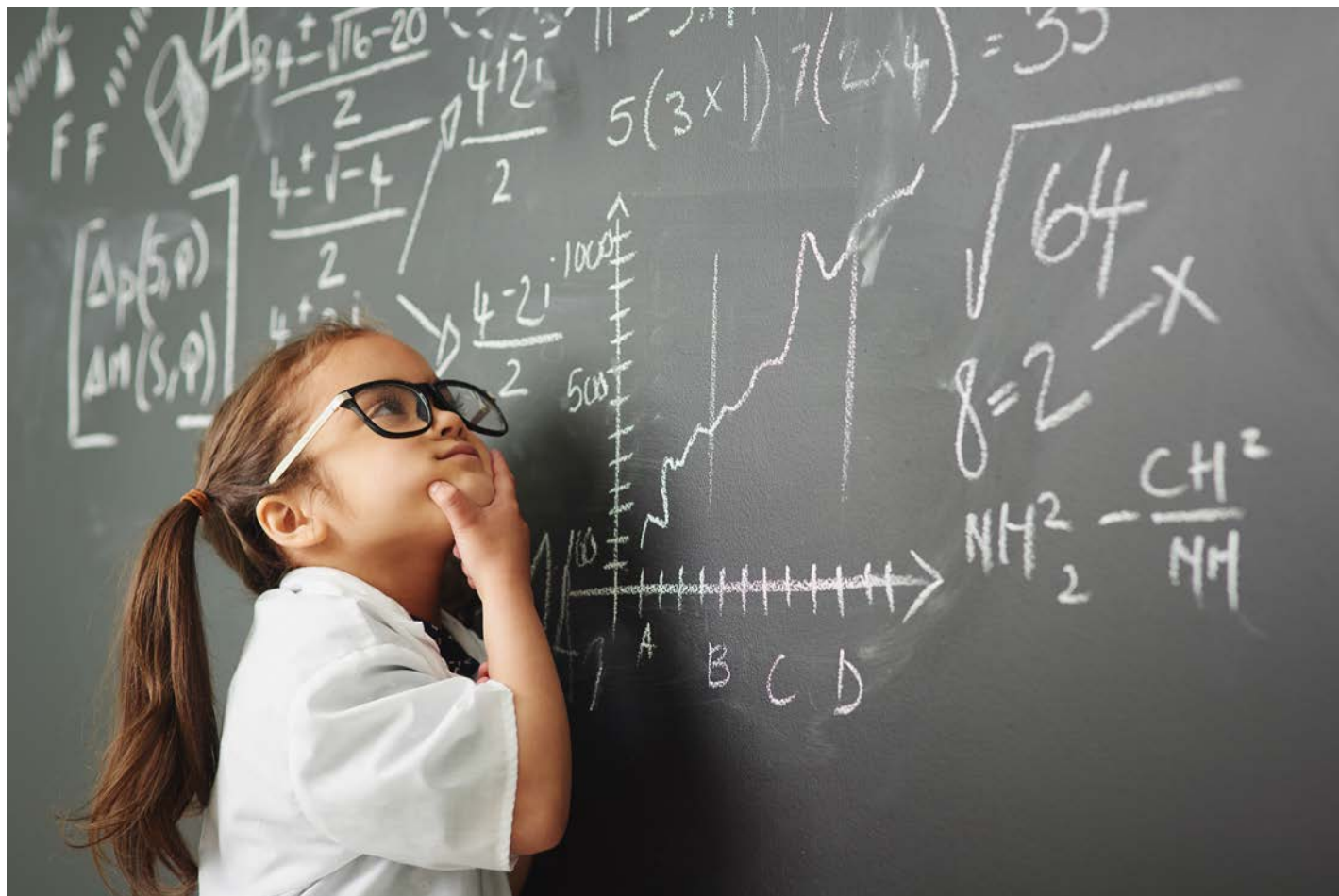
De mooiste bloemen die aan de rand van het ravijn bloeien
zijn geen parachute.

Ter rechtvaardiging van het opzoeken van de randen van de wet wordt wel gezegd dat aan de rand van de afgrond de mooiste bloemen bloeien. Door deze spreekwoordelijke bloemen te plukken, zoals een product te maken dat nog net voldoet aan de wettelijke vereisten, is het meeste profijt te halen. Ook al zijn de randen van de wet nog net binnen de wet, de kans neemt toe dat met een kleine misstap of misrekening men niet langer aan de wet voldoet, er geen excuus hiervoor is – men zocht immers bewust de grenzen van de wet op – en men daardoor in een vrije val komt.



Iedereen heeft het recht om fouten te maken,
maar niemand heeft het recht om dit recht te misbruiken.

Het is onmenselijk en dus onwenselijk om te verwachten dat mensen geen fouten maken. Fouten maken is onlosmakelijk verbonden met het leven en werken. Als mensen geen fouten zouden mogen maken, dan leidt dit tot angst en verkramping. De mogelijkheid om fouten te maken betekent echter niet dat mensen opzettelijk fouten mogen maken, ongelimiteerd fouten mogen maken of steeds dezelfde fouten mogen maken. Mensen hebben dan nog steeds de morele plicht om hun best te doen om fouten te voorkomen.



Fouten maken is niet fout, wel het zelf er niet van leren.
En anderen er niet van te laten leren is nog veel fout.

Zelf leren van eigen gemaakte fouten is goed omdat hierdoor de kans op herhaling afneemt. Het is echter nog beter om anderen te laten leren van de eigen fouten zodat het leereffect verveelvoudigt en de kans op dezelfde fouten bij al degenen die ervan leren afneemt.



Hoe arm moet je zijn om vanwege kostenbesparingen
thuis met de toiletgang te wachten totdat je op het werk bent?

Op het werk krijgen medewerkers toegang tot allerlei faciliteiten om daarmee te kunnen werken (zoals gereedschap) en daardoor te kunnen werken (zoals gebruik van het toilet). Het idee is niet (tenzij de werkgever hiervoor expliciet toestemming geeft) dat medewerkers deze faciliteiten onnodig voor eigen doeleinden gebruiken, zoals het opladen van de privételefoon op het werk terwijl deze niet voor het werk wordt gebruikt. Als iemand dit echter toch doet, dan geeft dit er blijk van dat men arm is. Arm in financiële zin (iedere cent privé te moeten besparen) of morele zin (tot op de cent proberen te profiteren van de werkgever).



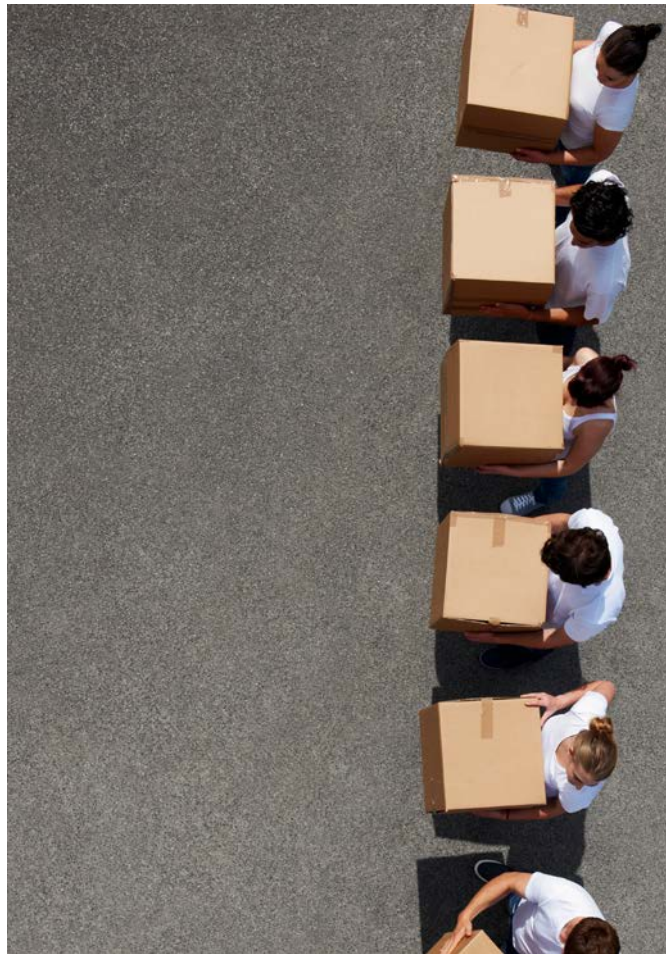
Van “up or out”, “grow or go”, of “excel or exit”,
is de laatste loopbaanvisie nog de minst kwalijke.

Er zijn verschillende visies op het gewenste carrièrepad van medewerkers en dus ook wanneer zij de organisatie moeten verlaten, te weten: “up or out”, “grow or go”, or “excel or exit”. De eerste twee visies veronderstellen dat medewerkers steeds moeten veranderen (te weten carrière maken en groeien) om te kunnen aanblijven, terwijl de derde visie dit niet vereist (men kan aanblijven als men excelleert en dit continueert). De derde visie heeft daarom de morele voorkeur temeer daar het aanblijven niet afhankelijk is van omstandigheden (of er voldoende nieuwe promotieplekken en groeimogelijkheden zijn) maar van de medewerker zelf.



Besef bij het handelen volgens het adagium “Na mij de zondvloed”
dat het aantal plekken in de ark van Noach beperkt was.

“Na mij de zondvloed” is het adagium dat wordt gebruikt om zich niet verantwoordelijk te voelen voor de problemen die ontstaan nadat men is vertrokken. Ook al is men vertrokken, men kan toch op allerlei manieren ter verantwoording worden geroepen voor daarna ontstane problemen (zoals een rechtszaak en aantijgingen op straat en in de media). Mensen die denken dat na hen de zondvloed kan komen, moeten zich daarom realiseren dat ze niet automatisch en altijd veilig zijn. Ook bij de grote zondvloed was er maar een kleine groep mensen, namelijk het gezin van Noach, die in de ark meekon en in leven bleef, terwijl de rest van de wereldbevolking verdronk.



De ethiek die je laat zien in je functie
is je morele testament voor je opvolger.

De waarden en normen die mensen hanteren in hun werk gaan kleven aan de functie die ze bekleden. De getoonde ethiek gaat bij de functie horen en is wat de opvolger bij de start in de functie zal aantreffen. De opvolger staat dan voor de keus de nagelaten ethiek voort te zetten (als de functie goed is achtergelaten) of te verbeteren (als de functie slecht is achtergelaten).



Pas op voor degenen die het qua ethiek steeds hebben over de lange termijn, want hiermee kunnen zij verbloemen dat ze er op de korte termijn een potje van maken.

Mensen kunnen denken dat ze hun huidige onethisch gedrag kunnen goedmaken met toekomstig ethisch gedrag. Ook kunnen mensen denken dat ze nu onethisch moeten handelen om daarmee in de toekomst iets ethisch te kunnen doen of bereiken. In beide gevallen wordt de toekomst gebruikt ter rechtvaardiging van het huidige onethische gedrag. Dit is moreel riskant omdat van uitstel afstel kan komen en het ethische gedrag nooit plaatsvindt. Bovendien misleidt men anderen als men het heeft over ethiek op de lange termijn en de waarde daarvan, terwijl men zwijgt over het gebrek aan ethiek op de korte termijn en de schade daarvan.



De vraag is niet wat de moraal van vandaag is
maar van morgen
en wat we daarmee vandaag gaan doen.

Door zich af te vragen wat de huidige moraal is, loopt men al snel achter de feiten aan omdat voordat men de huidige moraal goed heeft ingevoerd de moraal al weer veranderd kan zijn. Wetende dat de moraal verandert, is het daarom beter om zich proactief af te vragen wat de toekomstige moraal zal zijn zodat er tijd is om hierop te reflecteren en het resultaat hiervan goed en tijdig in te voeren.



Moraliteit begint,
net als water,
te stinken als het stilstaat.

Morele waarden en normen veranderen door maatschappelijke veranderingen, nieuwe mogelijkheden, en meer kennis en inzicht. Sommige dingen die vroeger konden, kunnen nu niet meer en wat nu wel kan, kan misschien later niet meer. Moraliteit die zich hiervoor afsluit gaat achterlopen. Volledige stilstand is in dit opzicht achteruitgang, verval en verslechtering, al betekent dit nog niet dat alle veranderingen goed zijn en dat alles wat niet verandert verkeerd is.

7.1

Openheid:
Transparantie



Muren hebben oren, smartphones ogen en internet geheugen.
Dus besef dat alles wat je zegt en doet voor altijd publiekelijk bekend kan zijn.

De huidige open en transparante samenleving maakt niet alleen zichtbaar wat mensen doen, maar zorgt er ook voor dat het zichtbaar blijft. Berichten op internet worden niet of niet snel gewist en blijven na plaatsing jarenlang of zelfs permanent zichtbaar. Internet is één groot, collectief en oneindig geheugen. Het is daarom van belang dat wat men zegt, doet en schrijft publiekelijk verdedigbaar is, niet alleen nu maar ook later met terugwerkende kracht.



Een leugen heeft korte benen,
maar grote vleugels.

Een leugen heeft een kort leven doordat hij snel wordt ontdekt en uitkomt. Met een leugen komt men dus niet ver (een leugen heeft korte benen). Echter, in die korte tijd kan een leugen breed uitslaan (grote vleugels) in die zin dat de leugen snel grote schade kan aanrichten onder iedereen die de leugen gelooft.



Doe vandaag niet die dingen
waarvan je niet wilt dat ze morgen openbaar worden.

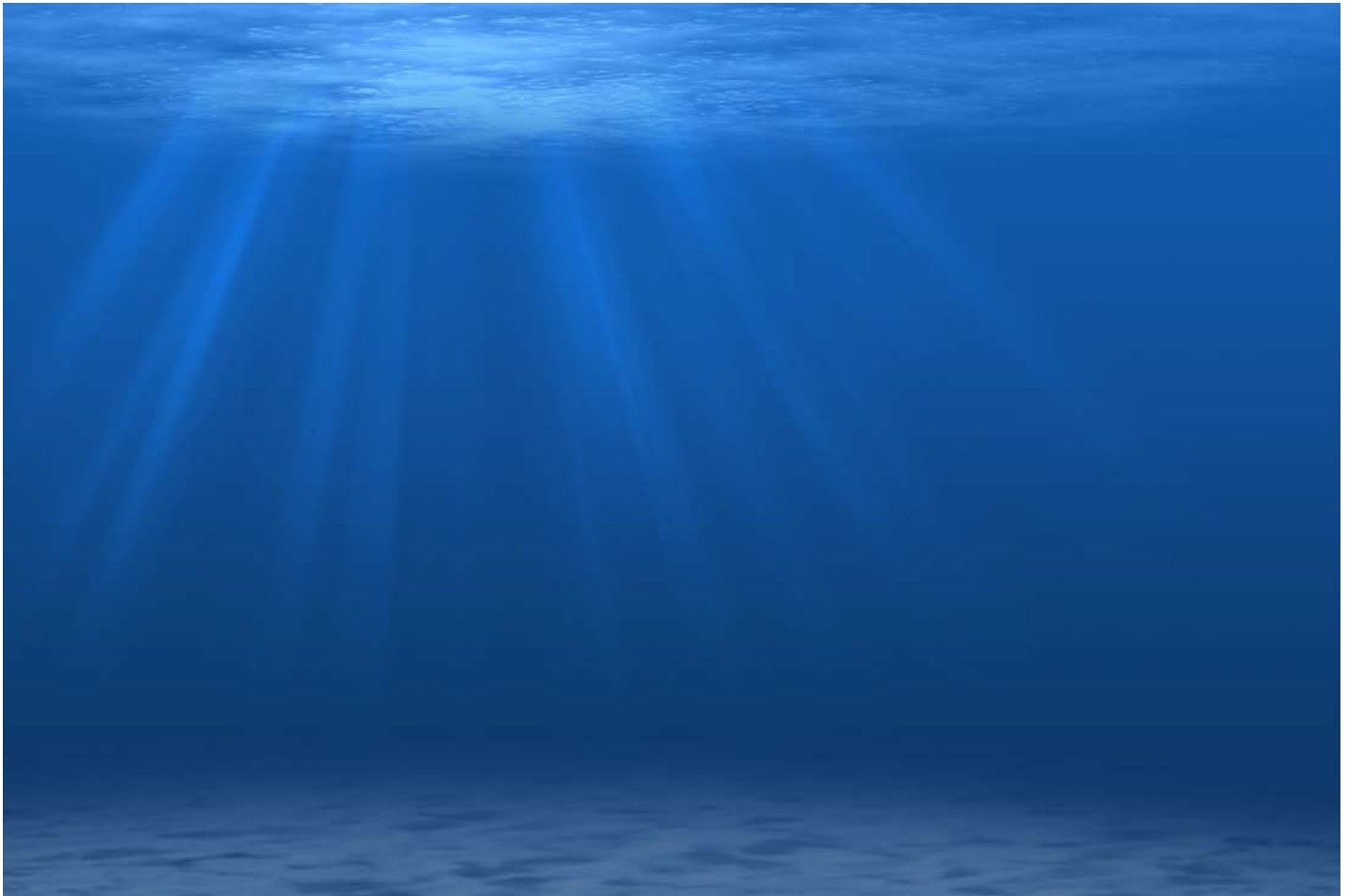
Iets doen of laten in de veronderstelling dat het geheim blijft is riskant. Immers, het is maar de vraag of iets echt geheim blijft, en ook al is de kans zeer gering dat het bekend wordt, dan nog steeds kan het uitkomen en kan het vervolgens niet meer worden teruggedraaid. Bovendien is iets wat niet bekend mag worden vaak niet in de haak.

Daarom is het beter om bij het bepalen van wat men doet en laat te veronderstellen dat niets geheim blijft en alles openbaar wordt.



De voorpaginatest is misleidend omdat de krant van vandaag morgen wordt gebruikt om de vis te verpakken.

De ‘voorpagina van de krant’-test houdt in dat voor het bepalen of iets ethisch is men zich moet afvragen wat de reacties zouden zijn als het voorgenomen gedrag op de voorpagina van de krant zou komen te staan. Deze test is echter misleidend omdat een krant een korte levensduur heeft, terwijl bij ethische vraagstukken vaak de consequenties op de lange termijn bepalend zijn en dus ook de reacties op de lange termijn.



Als alles transparant is,
zie je niets.

Iets is pas zichtbaar als het ondoorzichtig is.
Anders kijkt men erdoorheen en ziet men het niet.
Dit betekent dat volledige transparantie onwenselijk
is: transparantie werkt pas als het begrensd en beperkt
is. Transparantie werkt bijvoorbeeld alleen als er ook
vertrouwelijkheid en geheimhouding bestaan.



Als onoorbaar privégedrag op straat komt te liggen,
raakt men het aan de straatstenen niet kwijt dat het een privékwestie is.

Als men in het werk door onoorbaar privégedrag in opspraak komt
(bijvoorbeeld de schoolleraar die huiselijk geweld pleegt en dit op
school bekend wordt), dan kan men niet doen alsof het niet publiekelijk
bestaat en het dus anderen niets aangaat. Het is immers bekend en kan
daarmee de geloofwaardigheid en betrouwbaarheid van de persoon in
en van diens werk aantasten. Betere reacties zijn daarom openheid
van zaken te geven, schuld te erkennen en beterschap te beloven.



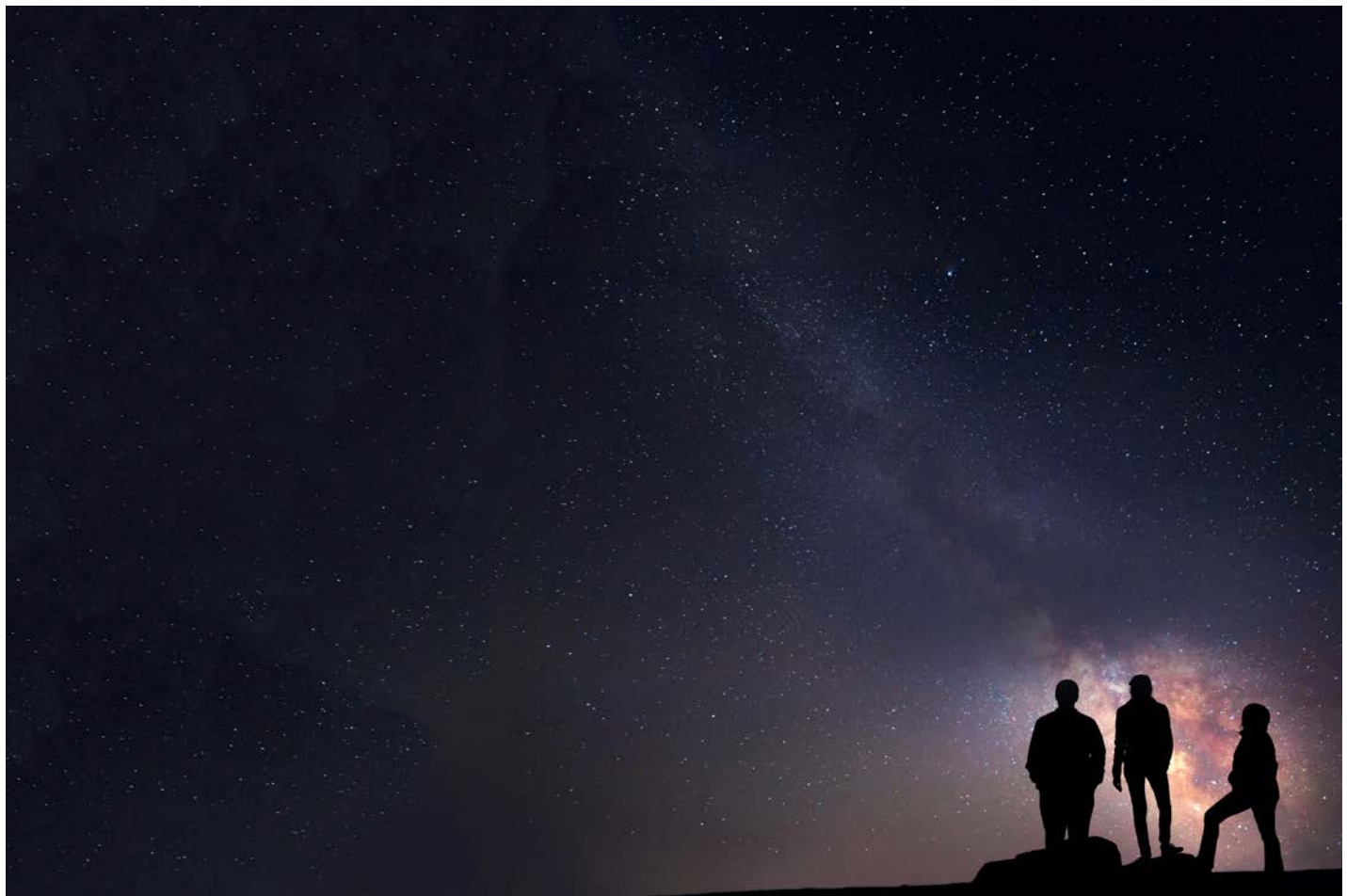
Vertrouwen wordt niet hersteld door het principe “leef na *of* leg uit”,
maar door het principe “leef na *en* laat zien”.

Geschonden of verloren vertrouwen bouwt men niet zozeer op door stilzwijgend goede dingen te doen en alleen te vertellen wat niet goed gaat. Dan krijgt wat verkeerd gaat de meeste aandacht, en bevestigt dit juist het gebrek aan vertrouwen, terwijl wat goed gaat juist aantoont dat men werkt aan het herstel van het vertrouwen. Dus herstel van vertrouwen bereikt men door zowel te laten zien wat niet goed gaat als wat goed en beter gaat.



Transparantie
werpt zijn schaduw vooruit.

Wetend dat iets bekend wordt heeft invloed op het gedrag van mensen. Mensen zullen minder geneigd zijn die dingen te doen waarvan ze niet willen dat ze bekend worden terwijl ze wel bekend worden. Bijvoorbeeld als men denkt dat men voor een vergrijp wordt gepakt, zal men minder geneigd zijn dit vergrijp te plegen dan wanneer men denkt nooit te zullen worden gepakt.



Er is geen ruimte voor ethisch gedrag
als zelfs de mogelijke schijn van onethisch gedrag
als onethisch wordt gezien.

De zogenaamde Schijn Standaard stelt dat het wekken van de schijn van onethisch gedrag onethisch is. Deze standaard is bijzonder omdat er geen sprake is van feitelijk onethisch gedrag, maar alleen de schijn daarvan maakt het gedrag onethisch. Als echter de standaard wordt opgerekt en zelfs de *mogelijke* schijn van onethisch gedrag (dus de kans dat de schijn ontstaat) als onethisch wordt beschouwd, dan wordt al snel al het gedrag onethisch. Want bij een beetje gezonde argwaan en achterdocht is er dan altijd wel sprake van de mogelijke schijn van onethisch gedrag.



De almachtigheidstest:
Ontdek je gebrek aan integriteit door je in te beelden
wat je zou doen als je almachtig zou zijn.

Plato gebruikte het gedachtenexperiment van de Ring of Gyges om de slechtheid van mensen te laten inzien: Met de ring om kunnen mensen zich onzichtbaar maken en kunnen ze ongehinderd verkeerde dingen doen. Maar de ring geeft mensen niet de capaciteit om verkeerde dingen te doen, alleen de mogelijkheid. Om een nog beter beeld van de eigen slechtheid te krijgen (evenals trouwens van de goedheid), moet men ook alles wat men wil doen kunnen doen. Dus als men zich inbeeldt dat men almachtig is, alles wat men wil kan en wat men dan denkt te doen laat de eigen integriteit en het gebrek daaraan zien.

7.2

Openheid:
Oprechttheid



Het doel heiligt alleen de middelen
als de bedoeling goed is.

Het is mogelijk om een overtreding van een norm te rechtvaardigen door een beroep te doen op een hoger goed of belang dat daarmee wordt gediend. Een cruciale voorwaarde hierbij is dat men dit hoger goed of belang echt onderschrijft en nastreeft en niet als gelegenheidsexcus gebruikt om de normovertreding te rechtvaardigen. In dat geval handelt men zelfs dubbel kwalijk: men overtreedt een norm én men suggereert ten onrechte een bepaald doel of belang na te streven.



Je woord aan iemand geven
is het geven van je waardigheid als onderpand.

Als men iets aan iemand belooft, zegt men niet
alleen toe om iets te doen of te laten, maar men
zet ook zichzelf in. Als men namelijk de belofte
niet nakomt, is men het niet langer waard om
te worden geloofd en verliest men daarmee de
eigen waardigheid. Dus de eigen waardigheid
is het onderpand bij een belofte.



Wat blinkt, stinkt.
Daarom heeft iedere zeer goed renderende organisatie
een duistere kant.

Als een organisatie exorbitant winstgevend is, dan moet dit in een vrije markteconomie wel komen doordat dit op een dubieuze en heimelijke manier wordt bereikt, zoals het verkopen van producten met verborgen gebreken. Want in een vrije markteconomie kan een organisatie die winst niet bereiken door een te hoge prijs (want anders gaan klanten naar een goedkopere concurrent). Evenmin kunnen de kosten niet te laag zijn omdat de organisatie niet investeert in productontwikkeling (want anders gaan klanten naar een betere concurrent) of omdat men leveranciers en werknemers onderbetaalt (want anders kiezen zij voor een organisatie waar ze meer verdienen). En de dubieuze praktijk moet wel heimelijk zijn, omdat anders de stakeholders van de organisatie ingrijpen of zich terugtrekken.



Schijn kan bedriegen,
voorkom daarom de schijn van bedrog.

De schijn van verkeerd gedrag kan worden gewekt, zelfs al doet men op zich niets verkeerd. Bijvoorbeeld men geeft op het werk een collega, met wie men privé bevriend is, promotie. Ook al verdient deze collega de promotie, de schijn van een oneigenlijke vriendendienst kan hierdoor worden gewekt. De zogenaamde Schijn Standard schrijft voor dat mensen zelfs niet de schijn van verkeerd gedrag behoren te wekken. Door de schijn te wekken zorgt men ervoor dat anderen een verkeerd beeld van de werkelijkheid krijgen en dus misleid worden. Daarom moet ook de schijn van misleiding, als een vorm van verkeerd gedrag, worden vermeden.

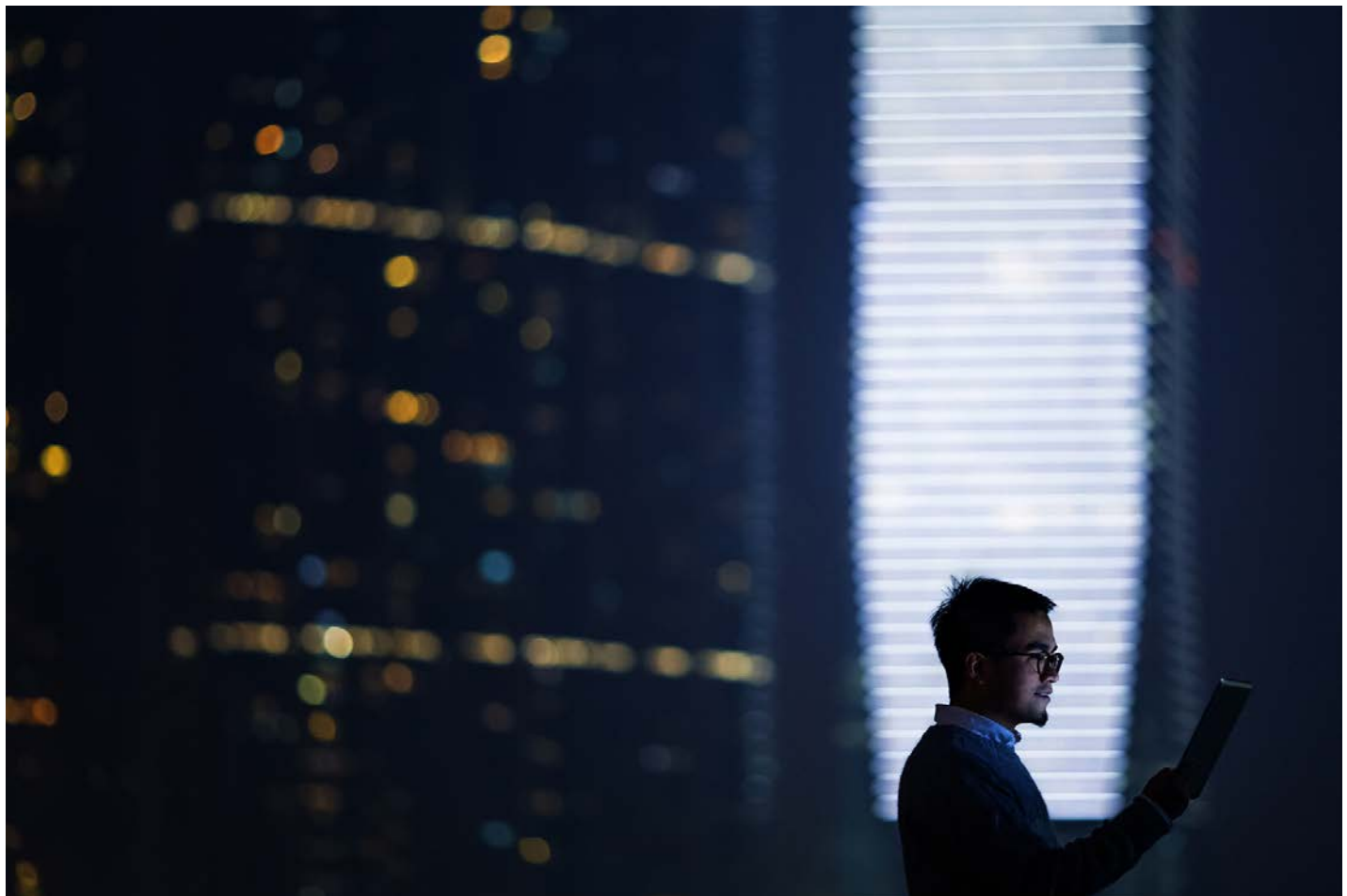


Iemand die gelooft dat het eigen wangedrag acceptabel is
omdat niemand erachter komt,
is inderdaad niemand.

Of iets goed of kwaad is hangt niet af van of het wordt
ontdekt en bekend wordt. Dat zou betekenen dat alles wat
geheim blijft is toegestaan. Iemand die echter toch zo denkt
holt zichzelf uit en is een 'niemendal'. Want als men het
eigen gedrag rechtvaardigt door te stellen dat niemand
erachter komt, telt men zichzelf kennelijk niet mee en ziet
men zichzelf niet als iemand. Dat klopt inderdaad:
want ethisch gezien is men niemand als men zo denkt.

7.3

Openheid:
Eerlijkheid



Een leugen is een leugen.
Een grote leugen is een leugen over een leugen.
En een nog grotere leugen is een leugen over een grote leugen.

Het gevaar van een leugen is dat om
deze te verhullen een nieuwe leugen
nodig is. Daarmee wordt de leugen des
te groter: men liegt over een leugen.
Deze wordt nog groter als men hierover
wederom gaat liegen. Als dit zich
opstapelt en herhaalt wordt men
leugenachtig of zelfs een leugenaar.



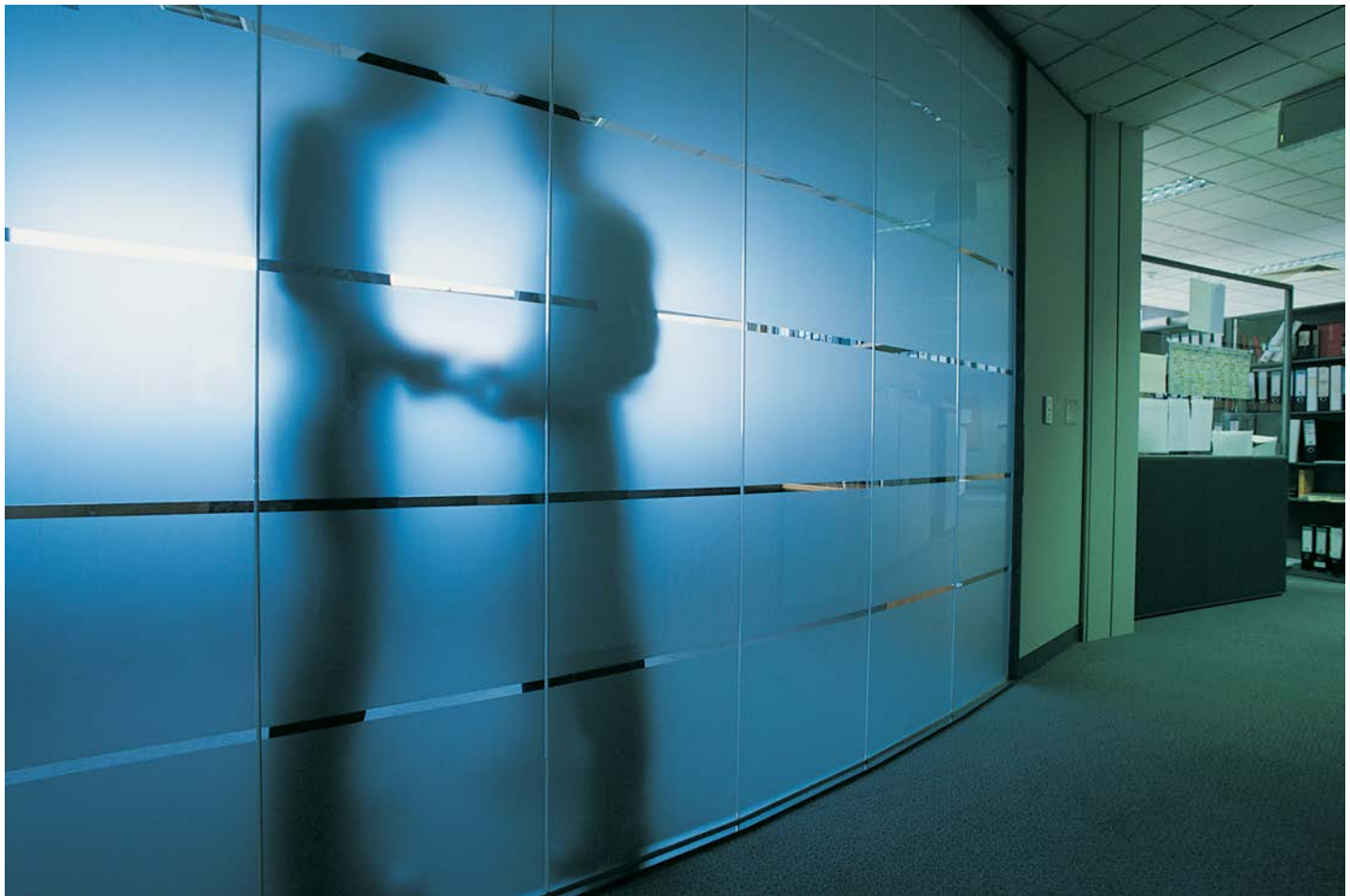
Mensen die hun handen achter hun rug of onder tafel verbergen,
hebben vuile handen.

Mensen die niet open zijn (door letterlijk hun
handen te verbergen) verbergen meestal iets
wat ze fout of verkeerd hebben gedaan (zaken
waarbij ze spreekwoordelijk vuile handen
hebben gemaakt). Immers, als men niets
te verbergen heeft, kan men open zijn.



Het geheim van eerlijkheid is
weten wanneer zwijgen liegen wordt.

Zwijgen wordt liegen wanneer door iets niet te
zeggen iemand wordt misleid. Omdat het
onderscheid tussen zwijgen en liegen flinterdun is
en afhankelijk van de situatie, is het de kunst,
“het geheim van de smid”, om dit onderscheid in de
praktijk goed te kunnen maken en, als men eerlijk
wil zijn, alleen te zwijgen als dit geen liegen is.



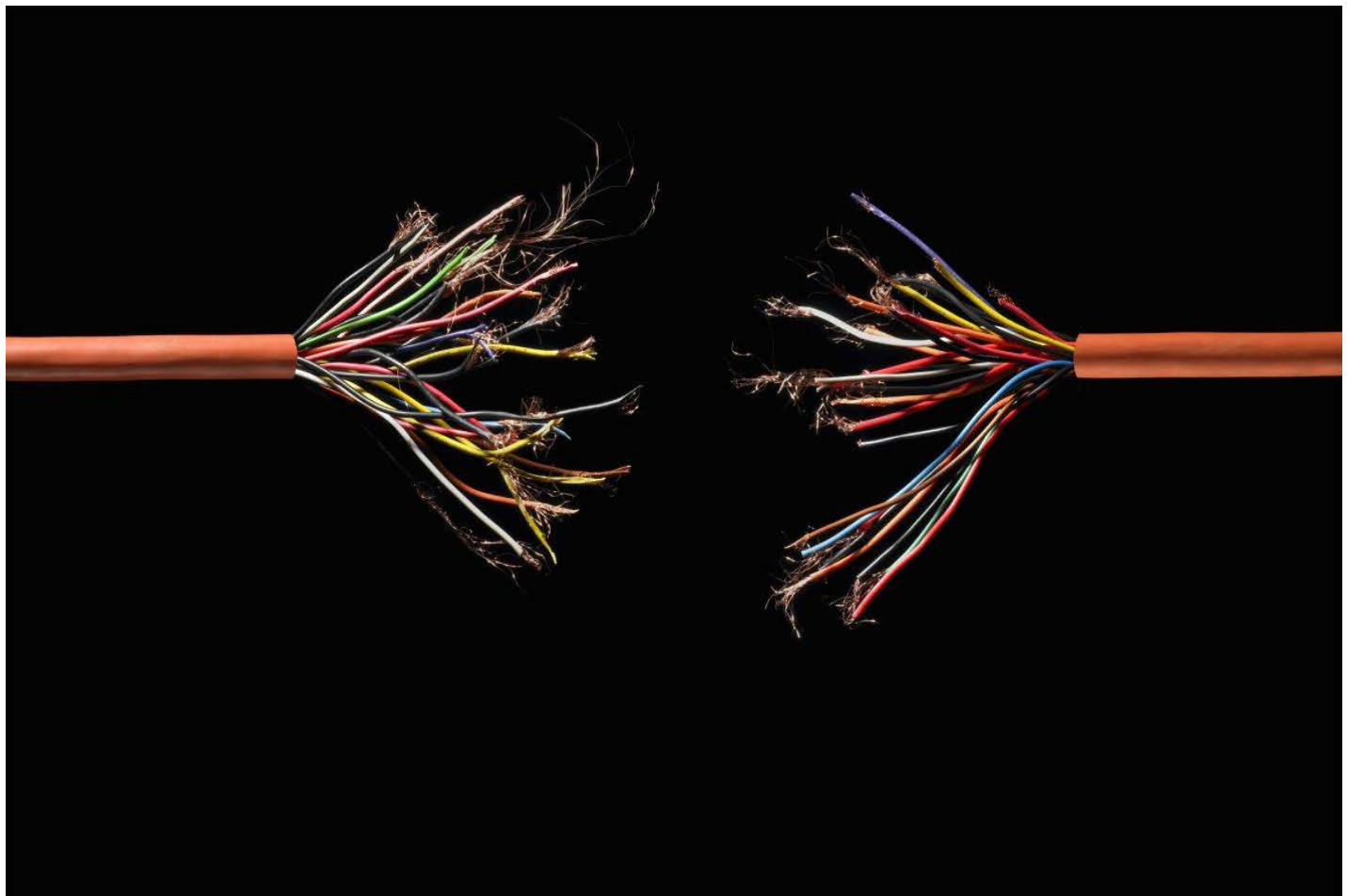
Een verkoper die naar klanten suggereert dat afdingen op de prijs onmogelijk is,
maar toch een korting geeft aan de klanten die wel afdingen,
steelt van de klanten die niet afdingen.

Klanten mogen ervan uitgaan dat als een product voor een prijs te
koop staat waarbij door de verkoper niet de indruk wordt gewekt
dat er op deze prijs valt af te dingen dit ook niet mogelijk is. Als er
klanten zijn die toch gaan onderhandelen en daardoor een lagere
prijs betalen, dan worden de klanten die niet onderhandelen
bestolen: zij betalen immers te veel voor hetzelfde product (en
betalen zelfs indirect mee aan de korting die andere klanten krijgen
indien het bedrijf de totale winst op het product gelijk houdt).



Eerlijkheid en openheid zijn niet hetzelfde:
men kan eerlijk zeggen dat men niet open kan zijn.

Eerlijkheid vereist niet dat men naar iedereen open moet zijn door bijvoorbeeld vertrouwelijke en geheime informatie te delen. Als men ergens niet open over kan zijn, dan betekent dit nog niet dat men daarover moet liegen, want men kan dan nog steeds eerlijk vertellen waarom men er niet open over mag zijn (bijvoorbeeld omdat de onderhandelingen nog niet zijn afgerond).



Wie een bedrieger voor zijn karretje spant,
wordt spoedig voor het karretje van de bedrieger gespannen.

Iemand die in staat is een ander te bedriegen, is in staat iedereen te bedriegen. Want het principe van altijd eerlijk naar iedereen is dan losgelaten. Bovendien lopen degenen die hebben geprofiteerd van het bedrog of zelfs daartoe de opdracht hebben gegeven een grotere kans om daarna zelf te worden bedrogen. Zij hebben immers het eerdere bedrog getolereerd en goedgekeurd, dus is het bedriegen van hen geen overtreding van hun norm, aldus de bedrieger, en denkt de bedrieger niets verkeerd te doen. Daarnaast is het ook gemakkelijker om profiteurs van bedrog te bedriegen, omdat zij de bedrieger moeilijker kunnen corrigeren aangezien zij zelf ook schuldig zijn aan het eerdere bedrog. Ten slotte is er het risico dat de bedrieger uit frustratie en afgunst wraak op deze profiteurs neemt omdat zij wel hebben geprofiteerd van het bedrog maar, opportunistisch en hypocriet, het bedrog door de bedrieger hebben laten uitvoeren.



Des te vaker iemand spontaan zegt de waarheid te vertellen,
des te groter de kans dat deze persoon liegt als hij dat niet zegt.

In het normale menselijk verkeer mag men ervan uitgaan dat iemand de waarheid spreekt. Zonder dit zou communicatie onmogelijk zijn omdat dan niets van wat wordt gezegd kan worden geloofd. Daarom is het vreemd als iemand spontaan en ongevraagd aangeeft de waarheid te vertellen (“Om eerlijk te zijn...”). Dit roept niet alleen de vraag op waarom dat opeens wordt gezegd (“Is er reden om te twijfelen dat men de waarheid vertelt?”) en wat dit zegt als men het niet zegt. Want hoe vaker men aangeeft dat men de waarheid spreekt, des te meer dit suggereert dat als men het niet aangeeft men niet de waarheid spreekt; want waarom zegt men anders de ene keer wel dat men de waarheid spreekt en de andere keer niet?



De 7 gedragsregels van een goede fraudeur zijn:

1. Haast niet;
2. Betrek geen anderen;
3. Spreek er niet over;
4. Laat geen enkel bewijs achter;
5. Pronk niet met de buit;
6. Verhul de fraude niet met meer fraude; en
7. Fraudeer nooit.

De eerste zes gedragsregels gelden voor een succesvolle fraudeur. Zo dient een succesvolle fraudeur zo onzichtbaar, geruisloos en normaal mogelijk te werk te gaan. Een goede fraudeur zal echter, ondanks dat hij dit allemaal weet en kan, de fraude, en dit is de zevende gedragsregel, niet begaan. Fraude is immers een onoorbare verduistering van geld en goederen.



Het is altijd nog beter om bedrogen te worden
dan om te bedriegen.

Ook al wordt men misleid en voelt men zich onheus bejegend, gekwetst en gedupeerd, zelf bedrogen worden is nog altijd minder slecht dan zelf anderen te misleiden. Want bij het misleiden van anderen is men geen slachtoffer maar dader, is men niet gedupeerd maar dupeert men anderen, en is men niet onschuldig maar schuldig. Zelfs als men door anderen dreigt te worden misleid of reeds is misleid, dan is dit nog geen morele reden om hen te misleiden: de ene misleiding rechtvaardigt nooit de andere.



Hoe meer je liegt,
hoe beter geheugen je nodig hebt.

Om ontmaskering te voorkomen moeten leugenaars hun leugens goed onthouden: het is namelijk moeilijker iets in detail te onthouden dat men heeft verzonnen dan dat men feitelijk heeft meegemaakt. En hoe meer men liegt, des te beter geheugen men moet hebben om alle leugens te kunnen onthouden. Het risico neemt dan ook toe dat men verward raakt in het eigen net van leugens en zichzelf verraadt. Daarom alleen al is liegen af te raden.

7.4

Openheid:
Bespreekbaarheid



Gedeelde dilemma's
zijn een halve last
en een dubbele deugd.

Door het bespreken van een eigen ethisch dilemma maakt men anderen deelgenoot van het dilemma. Dit kan opluchting bieden (door alleen al het uiten) evenals relativering (doordat anderen zeggen het dilemma zelf ook te hebben (gehad)) en rust (doordat anderen wijze suggesties geven). Tegelijkertijd is het bespreken in tweeërlei opzichten goed: men betracht zelf openheid (in het vertellen van het dilemma en het luisteren naar de reacties van anderen) en men geeft anderen gelegenheid hun openheid te tonen (in het luisteren naar en meedenken met het dilemma).



Het is een deugd te weten wanneer te staan en te spreken
en wanneer te zitten en te luisteren.

Spreeken is op zichzelf geen deugd omdat iemand die altijd spreekt
niet luistert naar wat anderen hebben te zeggen en anderen zelfs
geen gelegenheid biedt om te spreken. Daarom is de kunst van het
spreken te weten wanneer niet te spreken omdat het dan beter is
te luisteren naar wat anderen zeggen. Dit luisteren verbetert
vervolgens het spreken omdat men dan spreekt op basis van
wat men heeft gehoord over wat er bij anderen leeft.



Te moeten werken in een angstcultuur
is een schending van een fundamenteel mensenrecht;
namelijk het recht om vrij te zijn van angst.

Vrijheid van angst is een fundamenteel mensenrecht
omdat mensenrechten zekerheden verschaffen over
essentiële condities om te leven en te werken. In een
organisatie werken waar angst domineert (zoals angst voor
tegenmaatregelen als men de waarheid zegt) is derhalve
een fundamentele schending van de mensenrechten.



Bij het krabben van elkaars rug
gaat het geweten jeuken.

Van het toedekken van elkaars misdragingen krijgt men gewetensnood.
Men zorgt er namelijk niet alleen voor dat de misdragingen van een
ander worden togedekt, waardoor men daarvoor mede schuldig
wordt, men zorgt er ook voor dat de eigen misdragingen door een
ander worden togedekt, waardoor men de ander in de misdragingen
betroekt en daardoor eveneens schuldig maakt.



Openheid zonder vertrouwelijkheid
is als ruimte zonder begrenzing.

Openheid kan pas worden verwacht als er ook vertrouwelijkheid is.
Want indien alle informatie openbaar wordt, zullen mensen juist minder open worden uit angst dat de door hen verstrekte informatie zich tegen hen keert. Men zal bijvoorbeeld in een gesprek met een bedrijfsarts terughoudend worden de eigen zwakheden en beperkingen te vertellen als dit daarna gelijk bij de werkgever bekend wordt en op internet wordt geplaatst of wordt misbruikt.

7.5

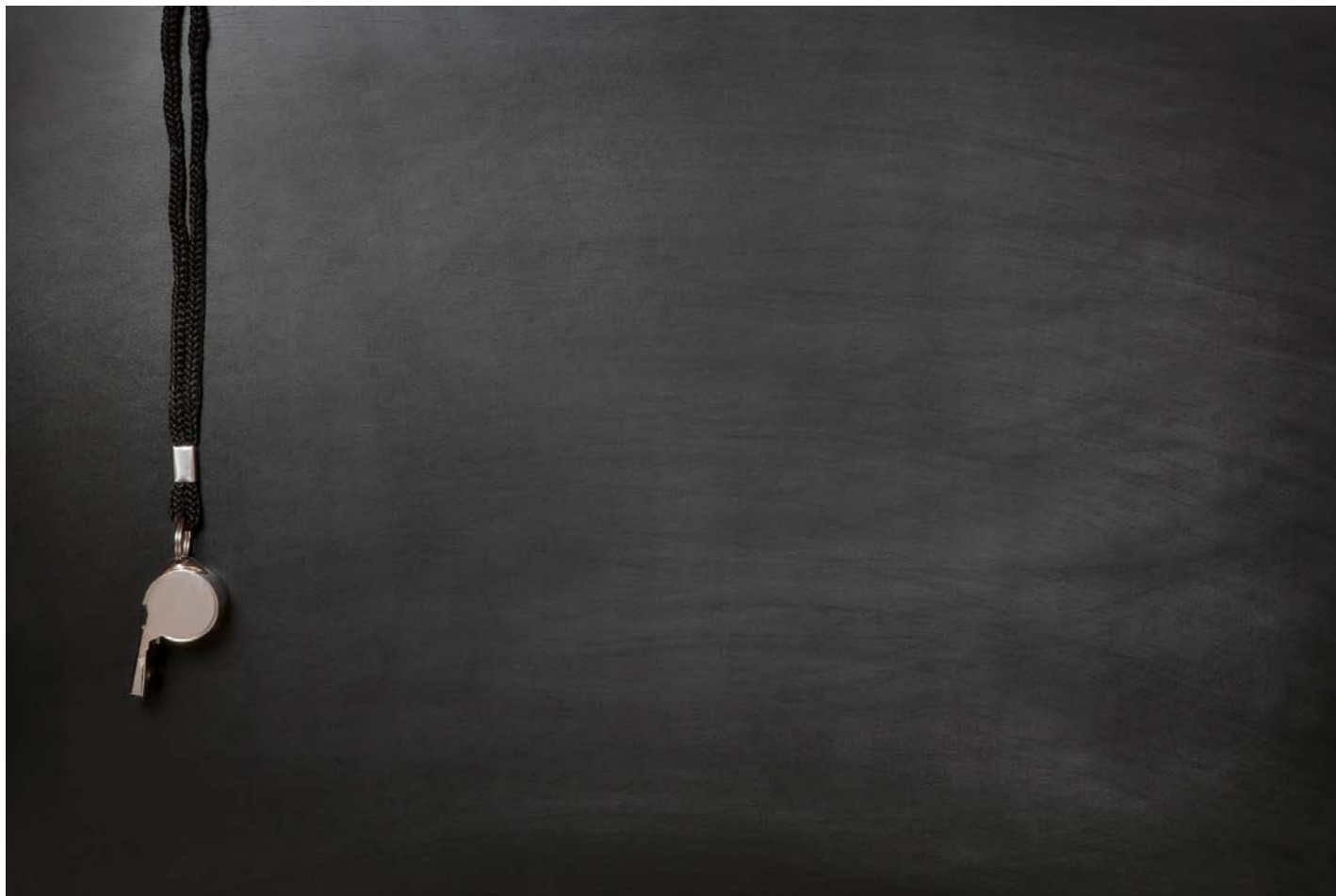
Openheid:

Aanspreekbaarheid



Integriteit bestaat uit de principes
waarvoor je staat, waarvoor je in beweging komt en waarvoor je je uitspreekt.

De eigen integriteit betreft de eigen
principes, waarden en normen waarvoor
men niet wijkt maar staat, waarvoor men
in beweging komt en waarvoor men
uitkomt door zich uit te spreken.
Integriteit is dus niet passief maar actief,
zowel in woorden als daden.



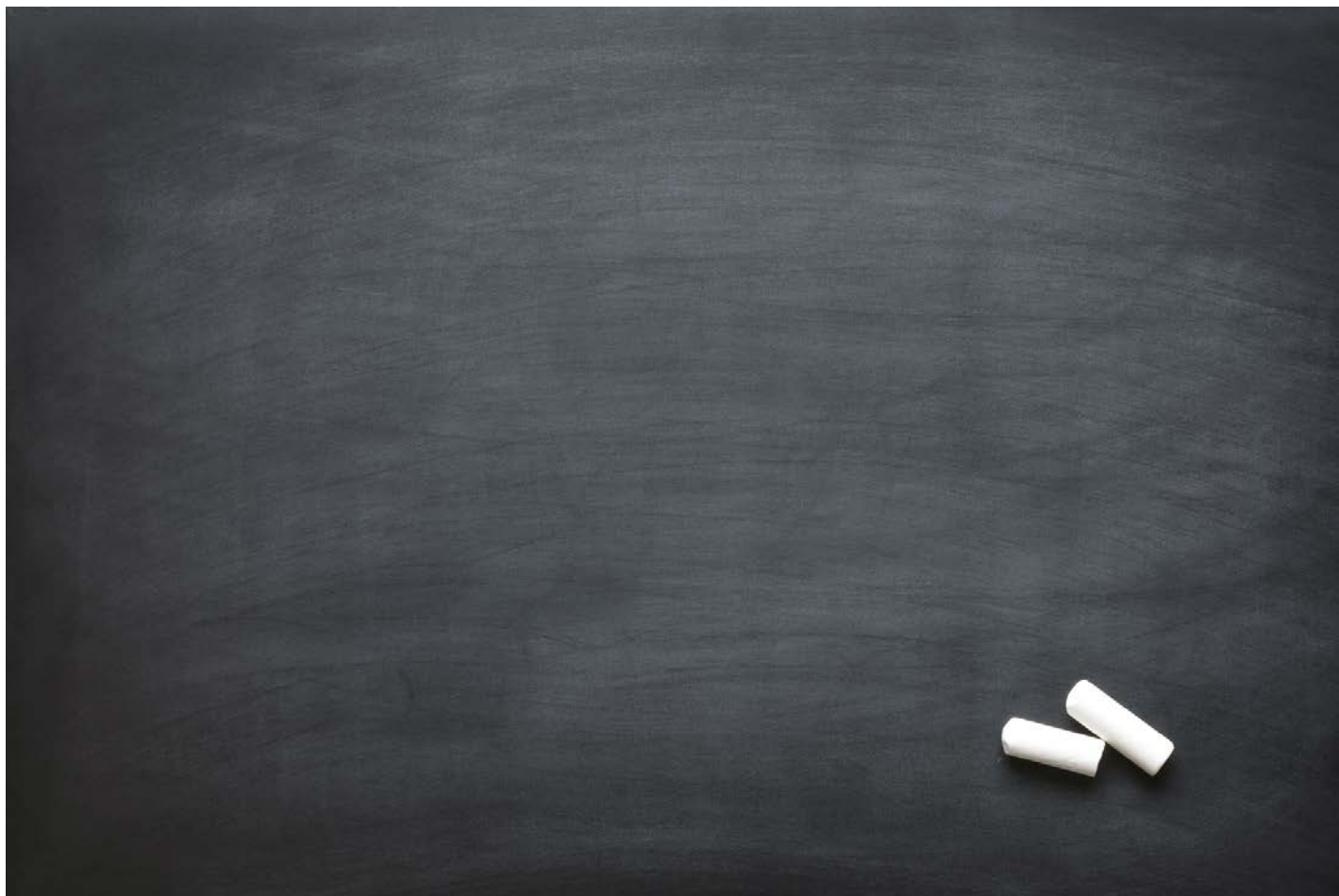
Dat spreken zilver is en zwijgen goud,
is de drogreden om niet de klok te hoeven luiden.

Dat zwijgen het beste is, is niet wat bij het constateren van onethisch gedrag wordt verwacht. Door te zwijgen stemt men immers in met het onethische gedrag. Alleen door het gedrag aan de orde te stellen en te escaleren tot eventueel hoog in de organisatie of zelfs erbuiten, kan men ervoor zorgen dat het gedrag stopt en de dader wordt aangepakt.



De mate waarin gebrek aan ethiek in de naaste wordt gedoogd,
weerspiegelt het eigen gebrek aan ethiek.

Een bekend gezegde is “Zeg me wie uw vrienden zijn, dan zeg ik wie u bent”. Ditzelfde mechanisme geldt voor verkeerd gedrag dat men tolereert in de eigen werkomgeving, zoals van collega's, zakelijke partners en klanten (de zogenaamde naasten). Als men verkeerd gedrag niet zichtbaar afkeurt, keurt men het goed, want, zo is de gedachte, als men het echt verkeerd had gevonden dan had men wel actie ondernomen. Daarmee laat men zien welke ethiek men mist. Zo straalt verkeerd gedrag negatief af op iedereen in de omgeving die het weet en er niets mee doet.



Ethiek is ten dode opgeschreven
als we zwijgen over levensbelangrijke zaken.

Ethiek gaat over het uitspreken en bespreken
van morele standpunten ten aanzien van
vraagstukken die ertoe doen. Zwijgen over
dergelijke fundamentele vraagstukken
ontkracht en ontzielt derhalve de ethiek:
de ethiek is dan ten dode opgeschreven.



Hard en vaak de klok luiden
maakt toehoorders doof.

Mensen die vaak misstanden aan de orde stellen, lopen het risico dat de toehoorders dit niet meer serieus nemen en zich ervoor afsluiten. Hetzelfde risico lopen mensen die de misstand die zij melden enorm aandikken en uitvergrooten. In beide gevallen kunnen toehoorders gaan denken dat de melder geen zuivere intenties heeft maar gefrustreerd, pietluttig of wraaklustig is. De kunst van het melden van misstanden is daarom om dit op het juiste moment, op de juiste wijze en aan het juiste gremium te doen.

8.1

Leiderschap:
Voorbeeldgedrag



Leef zodanig dat
wanneer collega's aan een goed rolmodel denken, ze gelijk aan u denken,
en wanneer er kwaadsprekerij over u is, ze dit gelijk afdoen als klinkklare onzin.

In hoeverre iemand een goed rolmodel is, hangt niet alleen af
van of anderen dit zo zien maar ook hoe sterk dit wordt gezien.

Hoe sterker dit wordt gezien, des te meer iemand een
rolmodel is. Graadmeters voor deze sterkte zijn de mate
waarin anderen eensluidend, uitsluitend en resoluut iemand als
goed rolmodel zien en hoe onwaarschijnlijk en ondenkbaar
anderen het achten dat iemand slechte dingen doet.



Als je het slechte voorbeeld geeft,
dan kun je de mensen die dit volgen niets kwalijk nemen,
maar jezelf des te meer.

Het slechte voorbeeldgedrag geven is al kwalijk omdat het slecht is.
Maar als slecht voorbeeldgedrag er ook nog toe leidt dat anderen
dit voorbeeld volgen, dan is dit des te kwalijker. Het slechte gedrag
blijft immers niet beperkt tot degene die het slechte voorbeeld
geeft maar neemt in aantal mensen toe, waarvan degene die het
slechte voorbeeld geeft de oorzaak is en dus diens schuld toeneemt.



De vraag is niet of een manager een rolmodel is
maar of een manager een goed rolmodel is.

Een manager is een rolmodel voor medewerkers vanwege diens functie. Medewerkers letten op de ethiek en integriteit van hun manager omdat dit is wat kennelijk van hen als medewerker wordt verwacht, waarop zij worden beoordeeld en wat zij moeten laten zien om ook manager te kunnen worden. Dit is ook wat de organisatie van managers en daarmee medewerkers verwacht want anders had de manager niet op diens huidige plek gezeten. Wat overblijft is de vraag of een manager geen of zelfs een slechte ethiek en integriteit laat zien, en daarmee een slecht rolmodel is, of juist een goede ethiek en integriteit laat zien, en daarmee een goed rolmodel.



Leiderschap zonder ethiek is als een ballon zonder lucht, een vogel zonder vleugels, een auto zonder wielen, een menselijk lichaam zonder hart, een boom zonder wortels en water zonder zuurstof. Indien de betekenis van deze maxime nog steeds onbegrijpelijk is, dan kun je beter geen leider worden.

Ethiek is een noodzakelijk en
essentieel onderdeel van
leiderschap. Een leider zonder
ethiek streeft immers niet
de goede doelen na en zet niet
de goede middelen in.



Bij voorspoed staat de goede leider achter zijn mensen
en de slechte leider voor ze.

Bij tegenspoed is het omgekeerde het geval.

Bij succes geeft een goede leider de lof en waardering
hiervoor aan zijn mensen en eist deze niet zelf op, het zijn
immers zijn mensen die voor het succes zorgen.

Bij falen schuift de goede leider de verantwoordelijkheid
hiervoor niet af op zijn mensen, maar neemt hij de
verantwoordelijkheid daarvoor op zich, het is immers
de leider die het falen had kunnen voorkomen.



De toon aan de top
wordt gecomponeerd
op de weg ernaartoe.

Het voorbeeldgedrag wordt getoond door de mensen die bovenin de hiërarchie van de organisatie zitten. Deze mensen worden in hun gedrag gevormd gedurende hun, vaak jarenlange, loopbaan van onderaan de hiërarchie naar de top. Vormend is bijvoorbeeld hoe ze gedurende hun loopbaan zijn opgeleid en beoordeeld, wat ze hebben gedaan en geleerd en met wie ze zijn omgegaan.



Een leider in ethiek is iemand die
een nieuwe ethische norm stelt
en daarin anderen meekrijgt.

Leiderschap in ethiek vereist niet dat iemand al een leider is. Iemand kan een leider in ethiek worden door een nieuwe ethische norm te stellen en anderen ervan te overtuigen deze norm te volgen (door bijvoorbeeld deze norm voor te leven of te vertellen waarom de nieuwe norm zo belangrijk is). Een manager in ethiek daarentegen richt zich op bestaande normen en zorgt ervoor dat anderen deze normen volgen.



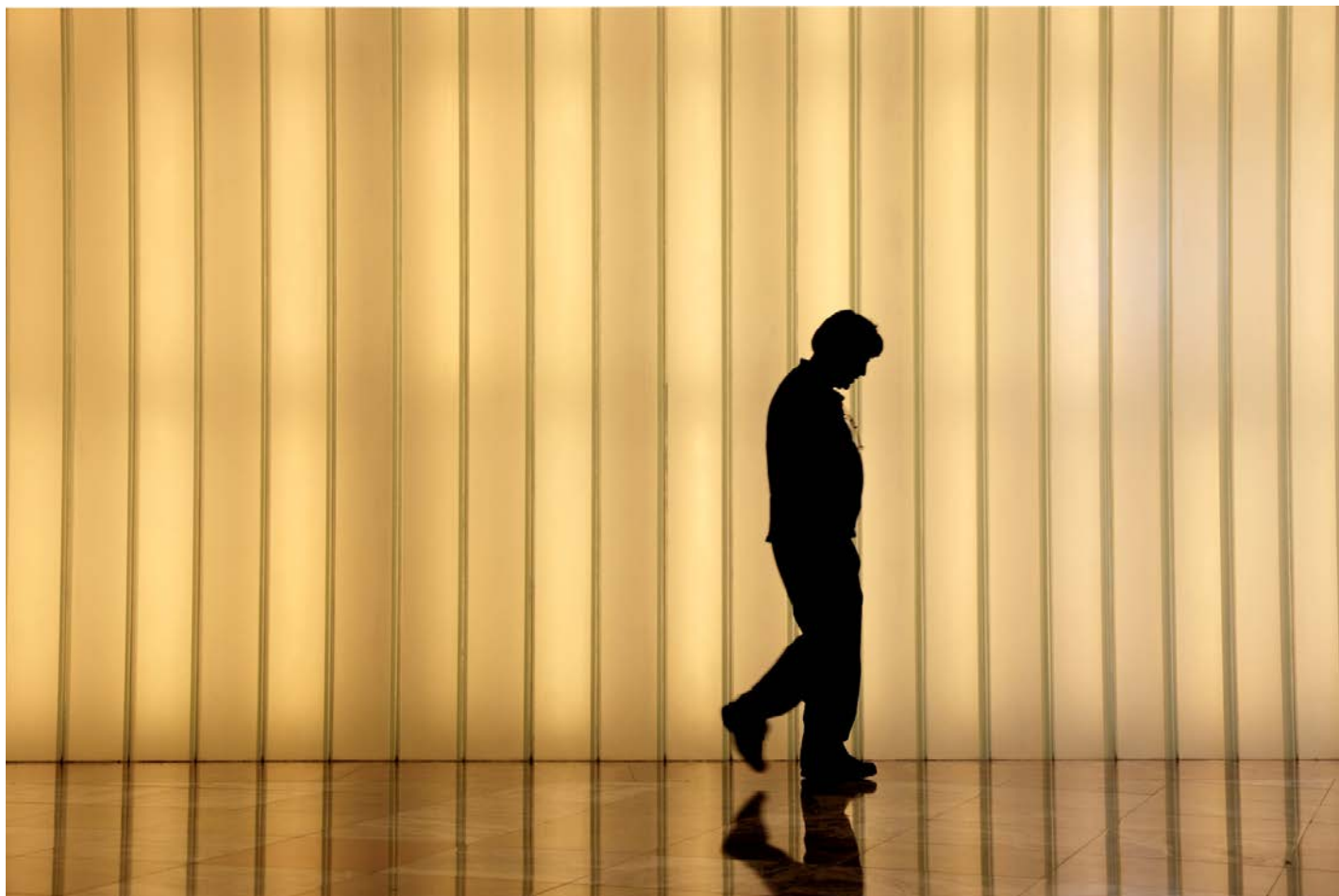
Net als bij vis begint een organisatie bij de kop te rotten.
Daarom kan een verrotte organisatie alleen worden schoongemaakt
door bij de top te beginnen.

Als leiderschap en voorbeeldgedrag van de
top van een organisatie zo bepalend zijn
voor het goed functioneren van de gehele
organisatie, dan betekent dit dat als een
organisatie slecht functioneert of zelfs
verrot is, het in de top niet goed zit en dus
in de top het herstel moet beginnen.



Een hoeksteen van integriteit
kan niet weggrollen.

Iemand die een grote verantwoordelijkheid draagt op het gebied van integriteit en op wie anderen steunen en vertrouwen, mag dit vertrouwen niet beschamen door bijvoorbeeld het slechte voorbeeld te geven, misbruik te maken van bevoegdheden of half werk te leveren. Iemand met een hoogstaande integriteit zal dit vertrouwen niet beschamen omdat deze persoon anders geen hoogstaande integriteit heeft.



Je ultieme maxime is
wat mensen over je zeggen
wanneer je bent gestorven.

Men kan maximes bedenken en aan anderen doorgeven (zoals dit boek).
Echter, hoe iemand na zijn functie, carrière of leven wordt herinnerd en
welke levensles daarin wordt gelegd is de ultieme maxime die iemand
doorgeeft. Ultiem in de zin van het meest veelzeggende (wat anderen het
leven overziend het meest bijblijft), wat uit het gedrag spreekt (in plaats
van wat men heeft gezegd of geschreven) en wat het laatste is (omdat men
het niet kan overdoen of overtreffen omdat men er niet meer is).

8.2

Leiderschap:
Proactiviteit



Het grootste risico dat je kunt nemen
is om geen risico te nemen.

Leven zonder risico's is onmogelijk.
Zowel privé als in het werk kan men
alleen bestaan en voortbestaan als men
risico's neemt. Denken ieder risico te
ontlopen door geen risico te nemen, is
daarom het grootste risico. Want dat
maakt leven, werken en ondernemen
onbestaanbaar.



Wie de eigen integriteit zo kostbaar vindt
en haar daarom thuis laat,
kan beter helemaal thuis blijven.

Het eigen geweten thuislaten om te voorkomen dat het
aangetast raakt is gevaarlijk omdat men in dat geval
buitenshuis volledig openstaat voor verkeerde invloeden.
Men staat dan namelijk zelf nergens voor. Als men de
eigen integriteit thuis wil laten, kan men zelf beter ook
niet het huis verlaten en naar het werk gaan:
men is anders een gevaar voor zichzelf en anderen.



We kunnen vuile handen maken
zelfs door niets te doen.

Als het moreel wenselijk is om iets te doen
en er wordt niets gedaan, dan is deze
passiviteit moreel onwenselijk. Deze
passiviteit maakt dan de spreekwoordelijke
handen vuil; men maakt zich schuldig aan de
schade die door de eigen passiviteit ontstaat.



Verspil nooit een goede crisis,
al blijft het beter om een crisis te voorkomen.

“Verspil nooit een goede crisis” is een geveleugelde zegswijze om een crisis ten beste te keren en daarmee draaglijk te maken en draagvlak te creëren voor vooruitgang. Toch biedt deze zegswijze geen rechtvaardiging om veroorzakers van een crisis hiervoor te prijzen en om zo veel mogelijk crisissen te laten ontstaan. Crisissen gaan immers gepaard met schade en ellende. Daarom is het beter om crisissen te voorkomen en, nog beter, ook zonder crisissen vooruitgang te boeken.



Alleen aandacht besteden aan integriteit als er bonje is,
is hetzelfde als alleen je tanden poetsen als je kiespijn hebt.

Ook al is de integriteit nog zo goed, het vergt geregeld
onderhoud. Laat men het onderhoud versloffen, dan neemt de
kans op misstappen toe. Pas in actie komen als het daadwerkelijk
mis is gegaan en er schade is heeft vaak grote consequenties,
omdat het herstel ingrijpend is: de ‘verrotting’ is dan al een tijd
gaande en daardoor vergevorderd en wijdvertakt.



Gevaar van een complianceprogramma is dat het een lolly is:
het begin smaakt zoet, om mensen ervoor te laten gaan,
en daarna resteert een stok, om mensen mee te slaan.

Om naleving van wet- en regelgeving op het werk te bevorderen is een goede mix nodig van de wortelbenadering (waarbij er een beloning is voor degenen die compliant handelen) en de stokbenadering (waarbij er een sanctie is voor degenen die non-compliant handelen). Als alleen de wortelbenadering aan het begin wordt ingezet en de stok daarna resteert, dan krijgt compliance vervolgens een louter negatieve insteek van wantrouwen, controles en straffen.



Denken dat iemand integer is totdat het tegendeel is bewezen,
leidt tot een focus op het niet doen van het verkeerde en niet op het doen van het goede.

Als men de opvatting heeft dat men integer is totdat het tegendeel is bewezen, dan zal men zich richten op het voorkomen dat het tegendeel kan worden bewezen, dus op het niet doen van het slechte. Als men de opvatting echter omdraait, men is slecht tenzij het tegendeel wordt bewezen, dan richt men zich juist op het wel doen van het goede. Dit laatste is een positieve insteek, namelijk dingen doen ter verbetering, die tegengesteld is aan de eerste opvatting, wat een negatieve insteek is, namelijk geen dingen doen ter verslechtering.



Een ethiekprogramma is als deodorant:
wie het 't meest nodig heeft gebruikt 't het minst.

Medewerkers die vrijwillig meewerken aan activiteiten op het gebied van ethiek (zoals een training) beschikken over een goede grondhouding, omdat ze kennelijk ethiek van belang vinden en hiermee aan de slag willen en gaan. Daarmee is de basis van ethisch gedrag al gelegd. Medewerkers die echter niet uit zichzelf aan dergelijke activiteiten deelnemen, beschikken waarschijnlijk niet over deze grondhouding. Zij hebben deze activiteiten echter het meest nodig, omdat bij hen de goede grondhouding nog moet worden gecreëerd en voor hen ethisch gedrag het verst weg ligt.



Terwijl er mensen zijn die voor ieder probleem een oplossing hebben,
zijn er ook mensen die voor iedere oplossing een probleem hebben.

Het is maar de vraag of mensen die altijd met een oplossing voor een probleem komen
altijd recht doen aan het probleem. Er zijn immers problemen die niet kunnen worden
opgelost, veel denktijd vergen of die vele deeloplossingen vereisen. Daarom is het
wenselijk dat er ook mensen zijn die kritisch zijn op voorgestelde oplossingen.
Al dienen deze mensen op hun beurt niet door te slaan door altijd voor iedere oplossing
met één of zelfs meerdere nieuwe problemen te komen, waardoor er nooit tot
een oplossing wordt gekomen of het probleem zelfs alsmear groter wordt.



Wacht niet met bladruimen
totdat het laatste blad is gevallen.

Tijdens onheil, zoals bij het krijgen van veel klachten en kritiek, kan men ervoor kiezen te wachten totdat dit over is alvorens in actie te komen en de schade te herstellen.

Dat lijkt immers efficiënt. Echter, het aannemen van een afwachtende houding is riskant omdat dit suggereert dat men het onheil niet erg vindt, men niet om de schade geeft of men niet weet hoe met de situatie om te gaan. Bovendien is het maar de vraag of men precies weet wanneer het onheil voorbij is. En als het onheil lang duurt, neemt de kans toe dat er onherstelbare schade ontstaat of dat men wordt gedwongen te vertrekken en men überhaupt geen kans meer krijgt de schade te herstellen.

